

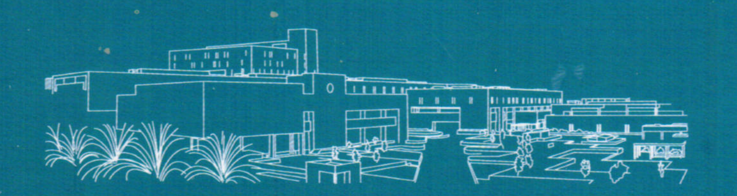
مركز البحوث

معوقات ومقومات تطبيق
إدارة الجودة الكلية
فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية

بحث تطبيقى على مدينة الرياض

إعداد

د . فاتن أحمد أبو بكر أ . موضي بنت محمد الزومان



بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بحث تطبيقي على مدينة الرياض

إعداد

د. فاتن أحمد أبو بكر   أ. موضي بنت محمد الزومان

١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م

بطاقة الفهرسة

ⓒ معهد الإدارة العامة، ١٤٢٨هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

أبو بكر، فاتن أحمد

معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بحث تطبيقى على مدينة الرياض. / فاتن أحمد أبو بكر؛ موضي محمد الزومان - الرياض، ١٤٢٨هـ.

٢٠٠ ص ؛ ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك ٤ - ١٦٦-١٤ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨

١ - جودة الإنتاج ٢ - ضبط الجودة

أ - الزومان، موضي محمد (مؤلف مشارك) ب - العنوان

ديوى ٦٥٨,٥٦ ٧٧٢٨ / ١٤٢٨

رقم الإيداع: ٧٧٢٨ / ١٤٢٨

ردمك: ٤ - ١٦٦-١٤-٩٩٦٠ - ٩٧٨

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

الموضوع | **الصفحة**

قائمـة الجـداول

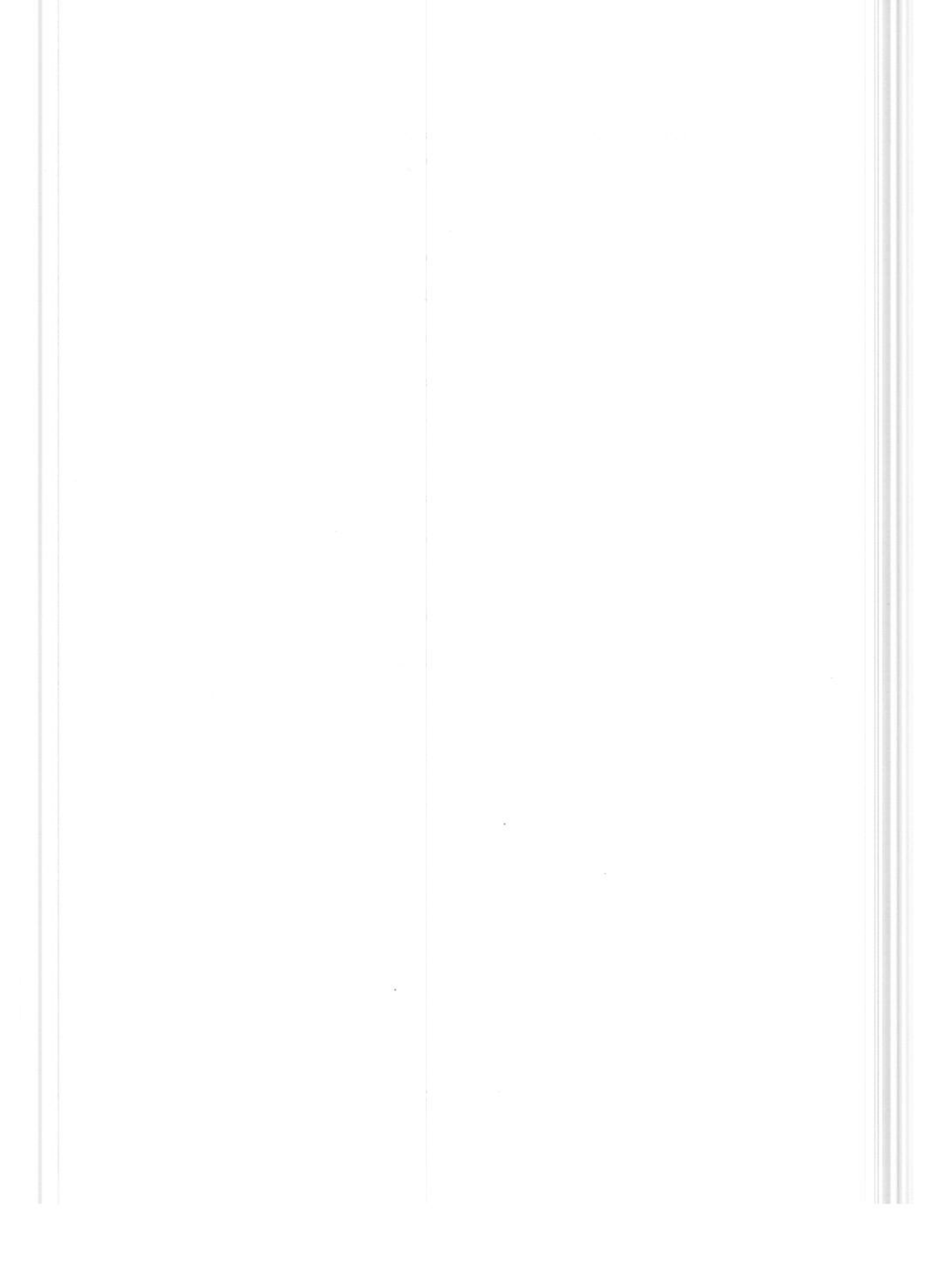
الموضـوع **الصفحة**

قائمـة الجـداول

الموضـوع **الصفحة**

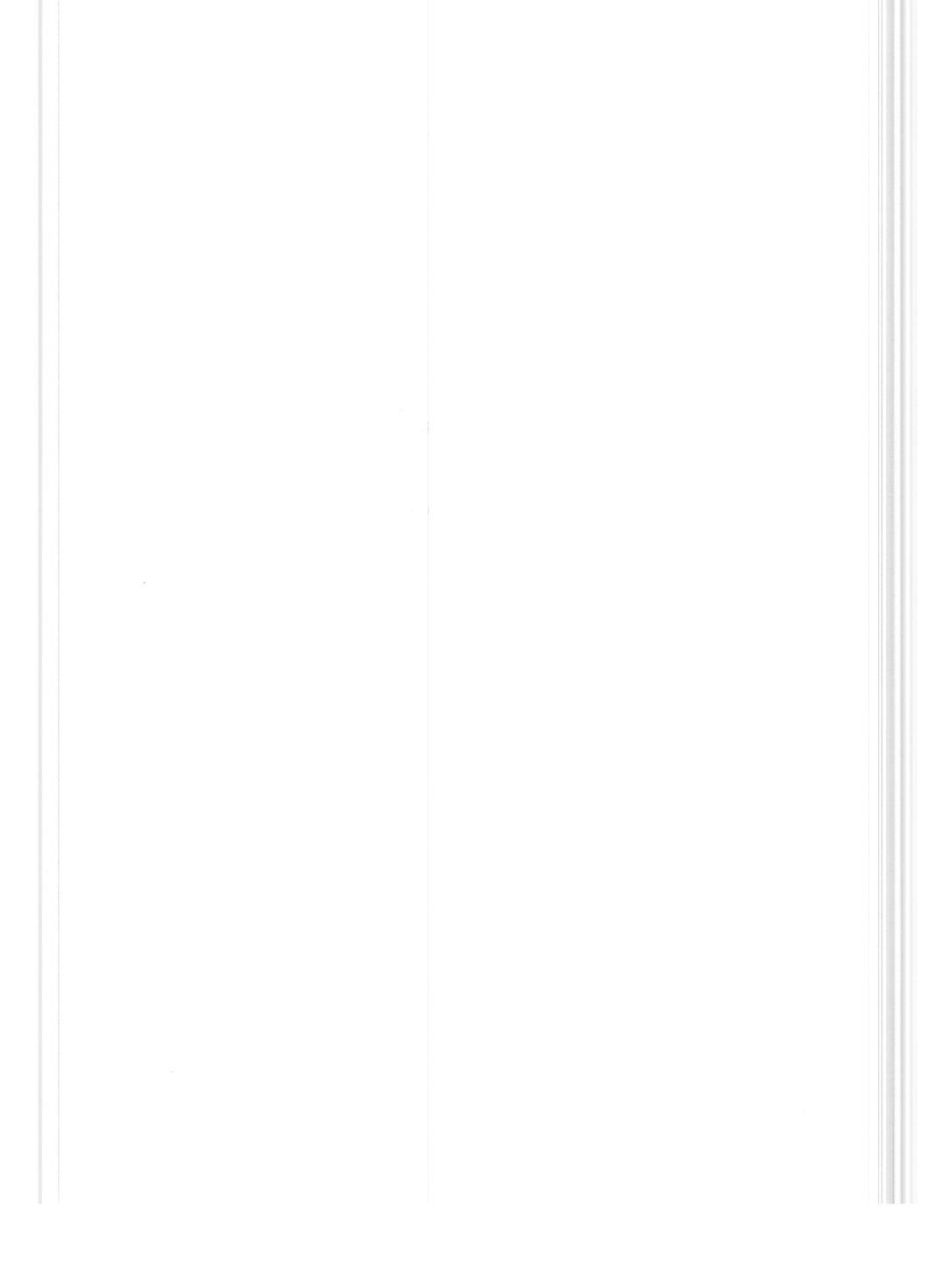
قائمة الأشكال

الموضـوع	الصفحة



الفصل الأول

خطة البحث



مقدمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد الإفرازات المهمة لتطور الفكر الإدارى ونتاجاً طبيعياً للتغييرات المصاحبة لهذا العصر، وقد تَمثَّل أهمها فى التدفق الشامل لظاهرة العالمية وهيمنة المنافسة ونشأة التكتلات الاقتصادية وسيطرة تكنولوجيا المعلومات على مختلف مجالات الحياة، وذلك باعتبار إدارة الجودة فلسفة وثقافة تنظيمية تسعى لتحقيق التميز والاستجابة لرغبات وتوقعات العميل بصفته محوراً أساسياً فى تفكير المنظمة، وتركز على إيجاد آلية عمل متكاملة للوصول إلى أعلى المستويات العالمية للأداء لمقابلة هذه التوقعات.

وقد وجد منهج إدارة الجودة القبول والاقتناع ودخل دائرة التنفيذ الفعلى - لإحداث التغيير والتميز فى جميع عناصر النظام الإدارى - فى إدارة القطاع العام والخاص والتى اتخذت هذا المنهج وسيلة لتحديث نظامها الإدارى والقيمى بما يسمح لها بالتحرك بمواردها للفوز بمركز تنافسى فى ظل النظام العالمى الجديد.

وقد كانت للتغييرات العالمية أيضاً أثرها فى منظمات القطاع الحكومى، إذ فرضت عليها أدواراً جديدة فى إدارة التنمية الاقتصادية، وتهيئة البيئة المناسبة لفاعليات آليات السوق التى تعمل فى ظلها المشروعات العامة والخاصة، هذا بجانب دورها الجوهرى فى تحقيق التنمية الاجتماعية. الأمر الذى ألزم هذه المنظمات بضرورة الاتجاة نحو تطبيق مبادى المنافسة وآليات السوق التى تركز على المخاطرة والابتكار وتحقيق التميز بدلاً من اعتمادها على الأساليب البيروقراطية، ولعل منهج إدارة الجودة الشاملة وما يطرحه من مبادئ وأسس علمية متطورة يمثل مدخلاً إدارياً مناسباً لبناء إدارة حكومية فعالة قادرة على ممارسة أدوارها ومسئولياتها الجديدة فى إدارة عمليات التنمية وتحقيق مستويات عالية من الرفاهية للمواطنين.

وإيماناً من المملكة العربية السعودية بأهمية منهج ادارة الجودة الكلية ودوره فى تطوير المنظمات؛ دعمت الدولة توجه المنظمات الحكومية نحو تطبيق هذا المنهج، وصدرت الموافقة السامية لتأسيس جائزة وطنية تسمى جائزة الملك عبد العزيز للجودة تحت إشراف الهيئة العربية للمواصفات والمقاييس والتى عملت على تطوير آلية لمنح الجائزة لتكون مماثلة للجوائز العالمية. (خالد المرغلانى :١٤٢٢:٥).

مشكله البحث:

نظراً إلى ما تقوم به الأجهزة الحكومية من دور مهم فى إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ بدأ الكثير من هذه الأجهزة فى المملكة العربية السعودية بالمبادرة فى الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الكلية، ليس فقط لرفع فاعليتها فى ممارسة أدوارها ومسئولياتها الجديدة فى إدارة عمليات التنمية بالمملكة ولكن فى المقام الأول لتأكيد أننا نستحق قول الله تعالى: «كُنْتُم خَيْرَ أمةٍ أُخْرِجَتْ للنّاسِ».

إلا أن الكثير من هذه المبادرات لم تحقق النتائج المرجوة منها فى رفع كفاءة أداء المنظمات الحكومية للمهام الموكولة إليها. كما أنه مازالت إدارة الجودة حتى الآن لم تأخذ طريقها للتطبيق فى الكثير من المنظمات الحكومية، ولم تحدد بعد بدقة أسباب عدم التطبيق أو أسباب فشل الكثير من التجارب أو مقومات نجاح تطبيق إدارة الجودة فى المنظمات الحكومية بالمملكة.

ولما لهذه المشكلة من انعكاسات سلبية على فاعلية الأجهزة الحكومية للقيام بدورها التنموى فى المملكة فإنه من الأهمية بمكان طرح التساؤل التالى:

ما معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية فى الأجهزة الحكومية المركزية فى المملكة العربية السعودية؟.

أهمية البحث:

تأتى أهمية هذه الدراسة من اعتبارات عدة يمكن إجمال أبرزها على النحو التالى:

أولاً: أن قيام هذا البحث بتحديد أهم معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة فى الأجهزة الحكومية، إنما يسهم فى ترويج نمط جديد من الإدارة يرتبط بفكر الاقتصاد والحد من التكلفة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وخدمة العملاء، وتحديد معايير لجودة الخدمات تخضع للقياس.

ثانياً: أن قيام هذا البحث بإلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة والأسس العلمية لتطبيقه يعتبر مساهمة تمكن القادة والعاملين فى الأجهزة الحكومية على أن تبدأ البداية الصحيحة مستفيدة بذلك من تجارب واقعية ومن ثم تأخذ بمقومات النجاح وتتجنب أسباب الفشل.

ثالثـاً: أن قيام هـــذا البحث بطرح موضوع تطبيق إدارة الجودة فى القطاع الحكومى بصفة خاصة، إنما يعتبر إثراء للفكر الإدارى وإضافة لدراسة علمية متخصصة، حيث لم يحظَ هذا الموضوع بنصيب وافر من الدراسة والبحث.

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراســـة إلى التعرف على معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة فى الأجهزة الحكومية فى المملكة لعربية السعودية. وفى ضوء هذا الهدف، هناك مجموعة من الأهداف الفرعية التى تسعى الدراسة إلى تحقيقها وذلك على النحو التالي:

١ - معرفة إلى أى مدى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

٢ - التعــرف على أهم المعوقات التى اعترضت مســار تطبيق إدارة الجودة الكلية فى الأجهزة الحكومية المركزية، وتحليل هذه المعوقات للوقوف على أبعادها ومسبباتها وإثارة انتباه واهتمام المنظمات إليها.

٣ - التعــرف على احتمال وجود اختلافات حول رؤيــة العاملين لمعوقات تطبيق إدارة الجــودة الكليــة فى الأجهــزة الحكومية المركزية فــى مدينة الريــاض باختلاف خصائصهم الشخصية (العمر، المستوى الإدارى، المؤهل العلمى).

٤ - التعــرف على أهم مقومـــات تطبيق إدارة الجودة الكلية التـــى يجب توفيرها فى الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية.

٥ - التعــرف على احتمال وجود اختلافات حول رؤيــة العاملين لمقومات تطبيق إدارة الجــودة الكلية التى يجب توفيرها فــى بيئة الأجهزة الحكومية المركزية فى مدينة الريــاض باختــلاف خصائصهم الشــخصية (العمــر، المســتوى الإدارى، المؤهل العلمى).

٦ - اقتــراح إطار منهجى لتطبيق إدارة الجودة فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية الســعودية يتضمن اقتراح التوجيهات والإرشادات المناسبة، وذلك وفقاً للمؤشرات العلمية الناتجة عن التحليلات الإحصائية لمتغيرات الدراسة - وذلك بما يسهم فى رفع فاعلية الأجهزة الحكومية ودعم إستراتيجيتها عند تطبيق إدارة الجودة.

تساؤلات البحث:

فى ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تحاول الدراسة الوصول إلى إجابات محددة عن الأسئلة التالية:

١ - إلى أى مدى يتم تطبيق إدارة الجودة الكلية فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟.

٢ - ما أهم المعوقات التى تحول دون تطبيق إدارة الجودة الكلية فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟

٣ - هـل هناك فروقات ذات دلالة احصائيـة فيما يتعلق بتحديد أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الكلية فى الأجهزة الحكومية باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين بالأجهزة المركزية الحكومية بمدينة الرياض؟

٤ - مـا مقومات تطبيق إدارة الجودة التى يجـب توفيرها فى بيئة الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟.

٥ - هـل هناك فروقات ذات دلالـة إحصائية فيما يتعلق بتحديد أهم مقومات تطبيق إدارة الجـودة الكليـة التى يجـب توفيرها فى بيئة الأجهـزة الحكومية باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين بالأجهزة المركزية الحكومية بمدينة الرياض؟.

الفصل الثانى

مراجعة الأدبيات

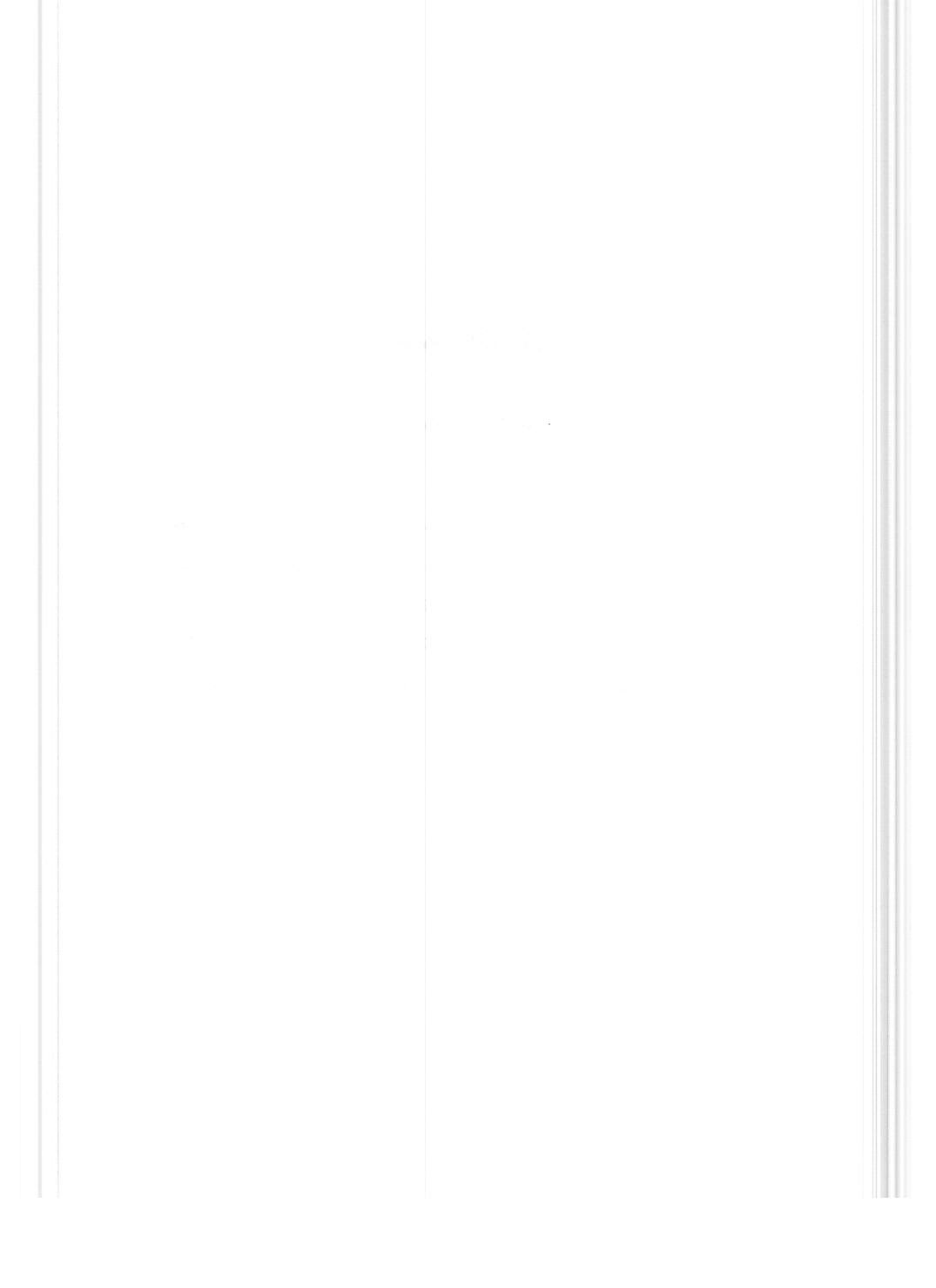
ويعرض هذا الفصل لأدبيات البحث من خلال أربعة مباحث كما يلى:

المبحث الأول: المفاهيم والمبادئ الأساسية للجودة.

المبحث الثاني: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الأجهزة الحكومية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الرابع: مقومات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



المبحث الأول
المفاهيم والمبادئ الأساسية للجودة

فى هذا المبحث سيتم مناقشة المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة، وذلك من خلال عدد من العناصر كما يلى:

١ - مفهوم الجودة.

٢ - تطور مفهوم إدارة الجودة.

٣ - أهداف إدارة الجودة الكلية.

٤ - مبادئ إدارة الجودة الكلية.

٥ - مفهوم جودة الخدمة.

١ - مفهوم الجودة:

تعـددت وتباينت التعاريف ووجهات النظر المتعلقة بمفهوم الجودة؛ وذلك لتعدد جوانب الجودة مـن جهة، ولاختلاف اهتمامات وتخصصات الباحثين من جهة أخرى، وسوف نستعرض بعض منها على النحو التالى:

عـرف (Gaucher 1993:p36) الجودة بأنها تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنـة، وعرفهـا (Michael E 2003:9) بأنهـا القوة pawerful من خلال تحسـين العمليـات لتحقيق رضاء العملاء. أمـا رودرك ماكينلى فقد ركز تعريفه للجودة الكلية علـى رضا العميل، فعرفها بأنها «تحقيق احتياجات وتوقعات العملاء أو تجاوزها، من خلال الاتصال المباشر بهم للتعرف على رغباتهم وتوقعاتهم». (المعيوف: ٣٨:١٤٢٠).

وبالنظر إلى رواد الجـودة فقد تم تعريـف الجـودة كما يلى:

يعرف (Deming) الجودة بأنها تخفيض مستمر للخسائر والتحسين المستمر للجودة فى جميع النشـاطات (سـعيد: ٥٤ : ١٤٢٨) كما يقترح (Juran) أن للجودة مفهومين: الأول: التخلـص مـن العيـوب، والثانى: تلبيـة احتياجات العميل الوفـاء بالصفات والخصائص التى تلبى احتياجات العملاء. (سـعيد:٤٥) كما يعرفها (Grosby) بأنها

تتكون من أربعة محاور هى: (جوزيف:٦٥ :٢٠٠٤ -٦٦)

أ - المطابقة مع المتطلبات الأساسية.

ب - نظام الجودة يكون وقائياً من خلال التنفيذ الصحيح من أول مرة بدلاً من تصحيح الأخطاء.

ج - قياس الأداء يحقق مستوى صفر من العيوب والأخطاء.

د - قياس الجودة هو سعر عدم المطابقة.

وعرفها (Feigenbaum) بأنها هدف متحرك نحو الأفضل، أى تحقيق أفضل الظروف لعميل معين. (جوزيف:٦٢).

ويلاحظ من خلال استعراض هذه التعاريف أن جميعها قد اتفقت على مفهوم واحد للجودة، ولكن بتعبيرات مختلفة كما أنها تضمنت أبعاداً مختلفة تنصب فى نفس المعنى وهو الوفاء باحتياجات العميل الحالية المتوقعة.

٢ - مراحل تطور مفهوم الجودة:

مرت تطورات الفكر الإدارى عبر مراحل فكرية وفلسفية عديدة خلال مائة عام ابتداء من المدرسة التقليدية ومروراً بالمدرسة الإنسانية ومدرسة النظم، وانتهاء بنظريات إدارة التميز. وهذا التطور التاريخى كان له الأثر الكبير فى تجسيد معالم مفهوم الجودة، ويمكن القول إن إدارة الجودة قد تطورت عبر عدد من المراحل التاريخية التالية:

- الفحص والتفتيش.
- مرحلة مراقبة الجودة.
- مرحلة تأكيد الجودة.
- مرحلة إدارة الجودة الشاملة.
- مرحلة إعادة هندسة العمليات.

وسوف نتطرق بشيء من التفصيل لهذه المراحل:

أولاً - مرحلة الفحص والتفتيش:

بدأ مفهوم الجودة فى مرحلة الإنتاج الحرفى القائم على إنتاج عدد قليل من الأوامر، حيث كان العمال المهرة مسئولين عن جودة العمل الذى ينتجونه (توفيق، ١٩٩٨ : ٦٨)، ومع ظهور المصنع الكبير أثناء فترة الثورة الصناعية وما صاحبها من دراسات الإدارة العلمية التى كان من أهم مبادئها التخصص وتقسيم العمل، أدى إلى ظهور وظيفة الفحص حيث كان القائمون عليها يتأكدون من سلامة كل المنتجات قبل إرسالها للعملاء (جوزيف:٢٠٠٤:١٠٤).

ثانياً - مرحلة الرقابة الإحصائية للجودة:

فى العشرينيات من هذا القرن تم تحويل قسم العاملين فى قسم الفحص إلى مختبر الرقابة على الجودة وكانت المهمة الأساسية لهذا المختبر تقديم نظريات وطرق جديدة لعملية الفحص (توفيق، ٢١ :١٩٩٨) يمكن بواسطتها تسهيل عملية الرقابة على الجودة والإقلال من الجهود المبذولة فى مجالها (عقيلى: ٢٠٠٠ :٢٤) وأطلق على هذا المختبر Bell Telephone والذى يعتبر من الرواد فى مجال الرقابة على الجودة فى العصر الحديث Laboratories (توفيق يوسف:٢٠٠١ :٤٣). وكان من أشهر الأساليب الإحصائية للرقابة خرائط المراقبة على الجودة التى قدمها Shewart وأساليب فحص العينات التى ابتكرها Doge.

ويعد إدوار ديمنج رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث اعتمد على جمع المعلومات الوفيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها ثم استخدم الأساليب الإحصائية لتحليلها للوقوف على مستوى الجودة المتحقق (العقيلى:٢٤).

ثالثاً - مرحلة تأكيد الجودة:

ظهر مفهوم تأكيد الجودة بشكل أساسى فى فترة الستينيات. وذلك مع تطور الأساليب الإحصائية واستخدامها فى عمليات الفحص والمراقبة، واشتداد حدة المنافسة. فهو نظام شامل للحصول على المستوى الأمثل للجودة يهدف فى المقام الأول إلى تحقيق إنتاج بدون أخطاء. وفى المقام الثانى تقديم الإنذارات المبكرة للأسباب المؤدية إلى عدم الجودة، وذلك من خلال إجراء رقابة شاملة على كافة العمليات ومراحل الإنتاج، وتعاون مشترك بين جهود جميع الإدارات المعنية. وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء،

بتبنى تأكيد الجودة تم استخدام عدد من المراجعات (جوزيف: ٢٠٠٥: ٣٩٦):

- مراجعات النظام: إجراءات العمل، إجراءات الفحص، والاختبار.
- مراجعات العمليات: وتعنى فحص عمليات التصنيع، وكذلك عمليات التصميم والشراء.
- مراجعات المنتج: وتعنى مراجعات المواد الخام، الموردين، المنتجات النهائية، عمليات إنتاج الخدمة.

رابعاً - مرحلة إدارة الجودة الشاملة (TQM):

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشــاملة فى منتصف الثمانينيات حيث طور الأمريكيون إدارة الجودة الإســتراتيجية لتصبح إدارة الجودة الشــاملة وســيلةً دفاعية ضد غزو الصناعة اليابانية لأســواقها، ويعتمد المدخل الشــامل لإدارة الجودة على فلســفة أن تحقيق الجودة هو ناتج لجودة جميع جوانب وأنشــطة العمل الرئيسية بالمنظمة بشكل مستمر.

لقد قدم Ishikawa الجودة الشاملة على أنها تتضمن جودة المنتج، وجودة طريقة الأداء، وجودة المعلومات، وجودة العمليات الإنتاجية، وجودة أماكن العمل، وجودة الأفراد (خالد بن سعيد :١٤١٨: ٤٤).

وفى تعريف آخر لها: أســلوب للإدارة الحديثة يلتزم بتقديم قيمة لكل العملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحســين وتطوير مستمر لمهارات الأفراد ونظم العمل وصبغ كل جانب من جوانب المنشــأة ونشــاطاتها بصبغة التفوق، إضافة إلى الالتزام بمبادئ نظام الجودة الشاملة، التى تتمثل فى إرضاء العميل ودعم العمل الجماعى واستخدام الأساليب الإحصائية لمراقبة سير العمل وتحديد أنواع الانحرافات (سعيد: ٧٧). كما عرفهــا على الســلمى ١٩٩٥: ٢٢) بأنها: «ثورة إدارية جديدة وتطوير فكرى شــامل وثقافة تنظيمية جديدة، وكل ذلك يؤدى إلى التطوير المستمر الشامل فى العمليات».

وقد حدد كل من ســتيفن كوهن ورونالد يراند ثلاثة أبعاد للجودة االشاملة (خلف ١٤١٨: ١٤٥).

بعد الجودة: ويشمل تحقيق رغبات العملاء أو تجاوزها وزيادة القيمة التى يحصل عليها من خلال التركيز على تحديد:

- الصفات التى يجب أن تتميز بها للخدمة (السعر/ الوفرة/الوقت).

- المميزات الإضافية (الكماليات) للخدمة.

- مطابقة المواصفات لاحتياجات العملاء.

- الاستجابة الفورية لشكوى العملاء.

- حسن المعاملة/ توفير المعلومات.

بعد الشمول: ويعنى أن تحقيق الجودة يتم من خلال منع الأخطاء من خلال بناء نظام إدارى فعال يتضمن أنماط القيادة، الثقافة، الهيكل، الأفراد، النظم، العمليات (التصميم / التصنيع/الأداء).

بعد الإدارة: ويشمل التزام وفهم جميع القادة والمديرين فى كافة المستويات التنظيمية لأهمية تطبيق إدارة الجودة.

إعادة هندسة العمليات:

تعد الهندرة أحد الأساليب المستخدمة التى تقع تحت ظل إدارة الجودة الشاملة ويقوم هذا المدخل على نبذ المفاهيم والقواعد والفروض التى تبنى الإدارة قراراتها على أساسها، والبحث عن قواعد وفروض جديدة تناسب القرن الحادى والعشرين والتغيرات العالمية السريعة فى جميع المجالات التكنولوجية والاقتصادية، والسياسية والاجتماعية وإعادة الهندسة هى: إعادة التفكير فى الأساسيات، Fundamental rethinking، واعادة تصميم جوهرى وجذرى Redical redesign للعمليات Business processes، من أجل تحقيق تحسينات متميزة Dramatic improvements فى الأداء performance وبذلك فإن عملية إعادة الهندسة ترتكز على أربعة عناصر هى:

إعادة التفكير فى الأساسيات: تبدأ عملية إعادة الهندسة بالتفكير العميق فى الوضع الراهن وإعادة النظر فى الأسس والفرضيات المحورية التى تحدد أساليب العمل المتبعة، والقيم، والهياكل، وأساليب ادارة الموارد البشرية والتى يثبت فى كثير من الأحيان أنها لا تواكب التغييرات.

إعادة التصميم الجذرى: تعتمد إعادة الهندسة العمليات الإدارية على ابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل، وليس مجرد تحسين أو تعديل تدريجى فى الأساليب القائمة.

التركيز على العمليات: تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل قدرة

العمليــات فى كونها قادرة على الوفاء بمتطلبات العميل، وليس على الهياكل التنظيمية أو الأشــخاص، والعمليــة هى مجموعة من الإجراءات والأنشــطة المتكاملة التى ينتج عنها شــىء ما له قيمــة للعميـل، وقد دعا (champy:2002:43) أن تشـمل عمليات إعادة الهندســة ليس فقط إلى تطوير عمليات المنظمة ذاتها والعمليات التى تؤدى مع الآخرين ولكن تمتد إلى العمليات التى تؤديها المنظمات الأخرى، كما يؤكد اســتخدام تطورات تقنية المعلومات وشبكات الاتصال فى تطوير العمليات.

تحقيق تحسينات متميزة: تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية فورية لا تقتصر على التحســين والتطوير النسبى أو الشكلى فى الأداء والذى غالباً ما يكون تدريجياً.

الاتجاهات الحديثة لإدارة الجودة:

وفــى ظل عصر التراكمــات العلميــة والمعلوماتية وعصر ما بعــد الصناعة الذى تسود وتسيطر فيه الثقافة الإلكترونية والبرمجة وتستخدم فيه الشبكات والاتصالات اللاســلكية والفضائية وأصبح العالم قرية كونية يمكن وصولها عبر هذه التقنيات فى لحظات (الكبيس:٢٠٠٤ : ٨٦)؛ أصبحت الغايــة الحقيقية للمنظمات هى تبنى مفهوم التميز والســعى إلى تحقيق نتائج غير مسبوقة تتفـوق بها على المنافسين حيث يرتكز هذا المفهوم على المحاور التالية: (السلمى:٢٠٠٢ : ١٢ : ٣٠)

البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هى الســعى إلى تحقيق نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على المنافسين.

البعد الثانى: أن كل قرارات الإدارة وأعمالها يجب أن تتســم بالتميز، أى الجودة الفائقــة الكاملــة التى لاتترك مجالاً للخطأ والانحراف وتهيئــة المناخ لتنفيذ الأعمال تنفيذاً صحيحاً ومن أول مرة.

البعـد الثالـث: اســتثمار رأس المــال الفكــرى واعتباره الثــروة الأعظم للمنظمة لاستغلال الفرص.

البعد الرابع: اســتثمار المعرفة المتجددة ومســتحدثات التقنية فى تطوير وتجديد المنتجات وتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية.

البعـد الخامـس: إدرك المســئولية الاجتماعيــة للمنظمة واحتــرام قواعد ونظم المجتمع، باعتبار ذلك أحد شروط نجاح المنظمة.

وقــد أثر توجه المنظمات بالسـعى نحــو التميز للأخذ بعدد من الإســتراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة، ومن أهمها:

١ - أسلوب سيجما ستة (Six Sigma):

تعد ســيجما ســتة مبادرة للجودة تســعى للوصول إلى درجة التفــوق فى إرضاء العملاء من خلال الارتقاء بمســتوى جودة المنتج والخدمة بما يقرب من درجة الكمال أو الامتياز.

وقد برز مفهوم ســيجما ســتة فى شــركة موتورولا فى الثمانينيات عندما طبقت برنامجاً لتحســين الجــودة وتخفيض التكاليف من خــلال التركيز على معرفة مكامن العيــوب والبحث عن أفضل الســبل لعلاجهــا (خالد بن ســعد :٢٠٠٤ : ٤٣) والفكرة الرئيسية التى تكمن خلف «سيجما ستة» هى أنه إذا كانت المنظمة تستطيع قياس عدد العيوب الموجودة فى عملية ما، فإنها تستطيع بصورة نظامية أن تحدد كيفية إزالة تلك العيوب والاقتراب من نقطة «الخلو من العيوب» بقدر الإمكان.

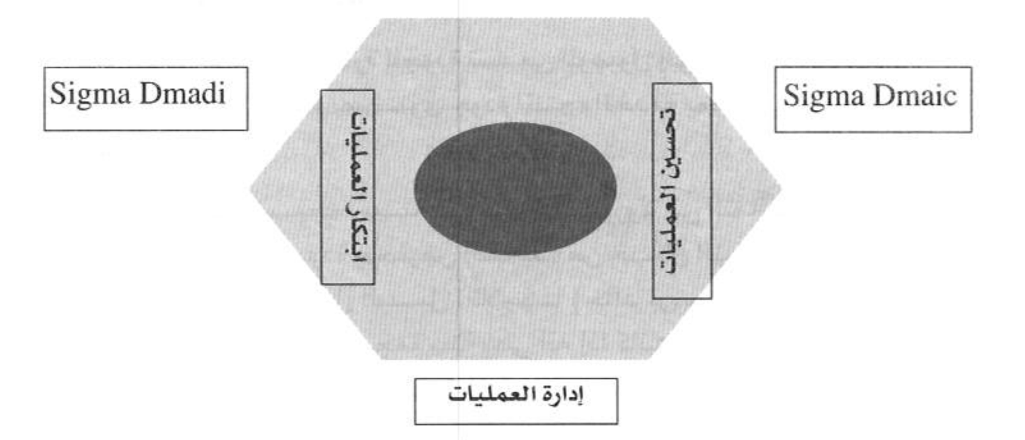
ومصطلح «ســيجما» هو مصطلح إحصائى لتحســين العمليات من خلال قياس مــدى التبايــن أو الانحرافات فى عملية ما عن أهدافهــا، ويمثل تطبيقه تحولاً فى مستوى الجودة التى كانت تسعى لتحقيقه المنظمات، وقد تحدد عند مستوى سيجما (٣,٥) أى وجود (٢٢٧٥٠) عيباً فى كل مليون عملية إلى محاولة الوصول إلى مستوى جودة ســيجما ســتة أى (٣,٤) خطأ كل مليون عملية، حيث يركــز هذا المنهج على أنــه إذا كان مفهوم الجودة قــد ركز على ابتكار منتجات وخدمــات متميزة تخضع لمواصفــات العميل، فإن إنتاج هذه المنتجات والخدمــات يجب أن يخضع لاعتبارات القيمــة الاقتصادية، والتى تعنــى للمنظمة (جودة وانخفاض تكلفــة أداء عملياتها) وبالنســبة للعميل (الرغبة فى الحصول على المنتــج أو الخدمة بأقل تكلفة ممكنة) (مايكل هارى: ٢٠٠٤:٢٠)

وتتحدد أبعاد مفهوم سيجما ستة فى عدد من العناصر كما يوضحها الشكل التالى:

شكل رقم (١)

الأبعاد الرئيسية لسيجما ستة

المصدر: www argus-training.com/6sigma



- نظــام إدارى يحقــق القيادة الواعيــة للمنظمات، للوصول إلى مســتوى أداء عالمى، والقضاء على أسباب العيوب؛ مما يؤدى إلى تقليص تكاليف التشغيل وارتفاع معدلات رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية لمنتجات وخدمات الشركة.

- التحســين المســتمر للعمليات والمنتجات والخدمات الحالية وتحقيق معايير مستوى جودة six sigma DMAIC من خلال:

❖ تحديد Define المشروع، العمليات، رغبات العملاء.

❖ قياس Measure أداء الحالى للعملية.

❖ تحليــل Analyze لتحديد أســباب الانحرافــات للتعرف على جذور الأســباب الرئيسية للمشاكل.

❖ تحسين Improve من خلال تطبيق معايير للأداء لتصحيح الأسباب المؤدية للمشاكل.

❖ الرقابة Control للتأكد من استمرارية التحسينات.

ابتــكار عمليات جديدة SIGMA DMAIC التى تلبــى الاحتياجات المتغيرة للعملاء من خلال:

- تحديد Define المشروع.

- قياس Measure وتحديد احتياجات العملاء.
- تحليل Analyze التصميمات المختلفة واختيار أفضل تصميم يلبى هذه الاحتياجات.
- تصميم Design تفاصيل ومراحل العمليات لتطبيق التصميم.
- التأكد Verity من صحة التصميم.

٢- إستراتيجية إدارة المعرفة والتعلم:

يعـد ظهور إدارة المعرفة فى بداية القرن الحادى والعشـرين تطـوراً طبيعياً لإدارة الجودة الشاملة وإعادة تصميم العمليات، حيث رسخ هذان المفهومان فى الفكر والثقافة الإدارية مبادئ التميز، التوجه للعميل، منع الأخطاء، التحسين المستمر، الابتكار، القيمة المضافـة، مما جعل المنظمات ملزمـة بأن تكون أكثر فاعلية فى إحداث التميز والنتائج المرغوب فيها والذى اتضح كما يذكر على السلمى أن التميز الذى تسعى إليه المنظمات هو حصيلة العديد من الجهود التى تبذلها كافة عناصر المنظمة والتى من أهمها البحث عن المعرفة وتوظيفها فى كافة عمليات المنظمة (على السلمى:٢٠٠٢ : ١٩٩).

ومن هنا كانت الثورة الإدارية الجديدة «إدارة المعرفة» التى شـاعت فى السـنوات الأخيـرة، والتى بشـر بها بيتر دراكر فـى مقالة بعنـوان «the coming of the new organization " والتـى يتحول فيها الاقتصاد من اقتصـاد صناعى قائم على الموارد الطبيعيـة إلى اقتصاد قائم على الأصول الفكرية (نجـم عبود:٣٢:٢٠٠٤) والتى تنتج الافكار والتجارب والممارسات الأفضل التى تنشىء القيمة وتحقق التميز.

وأصبح استقطاب المعرفة والحصول عليها من مصادرها الداخلية (البحث والتطوير وتجارب الأفراد لتطوير الممارسـات الجديـدة)، أو المصادر الخارجية (المنافسـين/ العمـلاء/ الموردين)، واسـتغلال وإدارة هـذه المعرفة لابتكار قيمة جديـدة تتفوق بها المنظمة على منافسيها، أصبح أكثر أهمية من الحصول على الموارد المادية.

وارتبـط بمفهـوم المعرفة مفهوم منظمـات التعلم أو « التعلـم التنظيمى»، إذ قدم Senge 1992 فكـرة التنظيمات التى تتعلم من تجربتهـا Learning Organization وتجربة الآخرين وتعمل على تطوير نفسـها بشـكل دائم، والتى ارتكزت على أن مفتاح المنافسة هو الميزة التنافسية وأن إنشاء وتجديد هذه الميزة للمنظمة يرتكز على سمتين أساسيتين هما (نجم:٢٨٣:٢٠٠٤):

- التفوق على المنافسين فى بعد أو أكثر من أبعاد الأداء التنافسى.

- الاستدامة، أى تمتع الميزة التنافسية بالتجديد والابتكار.

ولا شـك أن التعلم يمكن أن يحقق هاتين الميزتين فالتميز يعنى الابتكار، والابتكار يأتى مـن خلال معرفة كثيفة ومتنوعة وجديدة، لذلك أصبح على المنظمات أن تتخلى عن أساليبها فى ممارسات التعليم التقليدية التى تقوم على المعرفة المتخصصة اللازمة لقيـام العاملين بأعبائهم الوظيفيـة المكلفين بها فقط، والتحول إلـى التعلم بالمعرفة المسـتند إلى بنـاء القيم والرؤية والإضافـة الإبداعية والتى تتحـول بها المنظمة إلى منظمـة للمعرفة والتعلـم، ويعرفهـا (Peter Senge: 1997:82) بأنها المنظمات التى يرتكز اهتمامها على التوسـع المسـتمر لقدرات العاملين وإكسـابهم قدراً من المرونة فى التفكير بما ينشـر لديهم الدافع والطموح للعمل سوياً لابتكار نماذج وطرق حديثة لتحقيق نتائج أفضل للمنظمة». كما تم تعريف المنظمات المتعلمة بأنها «المنظمات التى تتمتع بإيجاد المعرفـة والحصول عليها وتبادلها مع جميع العاملين بها، وبمهارة تعديل تصرفاتها ورؤيتها المستقبلية، لتعكس تلك المعرفة (ناديا :٦٩: ١٤٢٥).

وبترسـيخ مفهومى إدارة المعرفة والتعلم التنظيمى فإن الفوائد المحتمل أن تحققها المنظمات هى (Pervaiz K:2002:4):

- تحسين معدلات الابتكار المنتجات والخدمات الجديدة.

- تحسين عمليات اتخاذ القرار

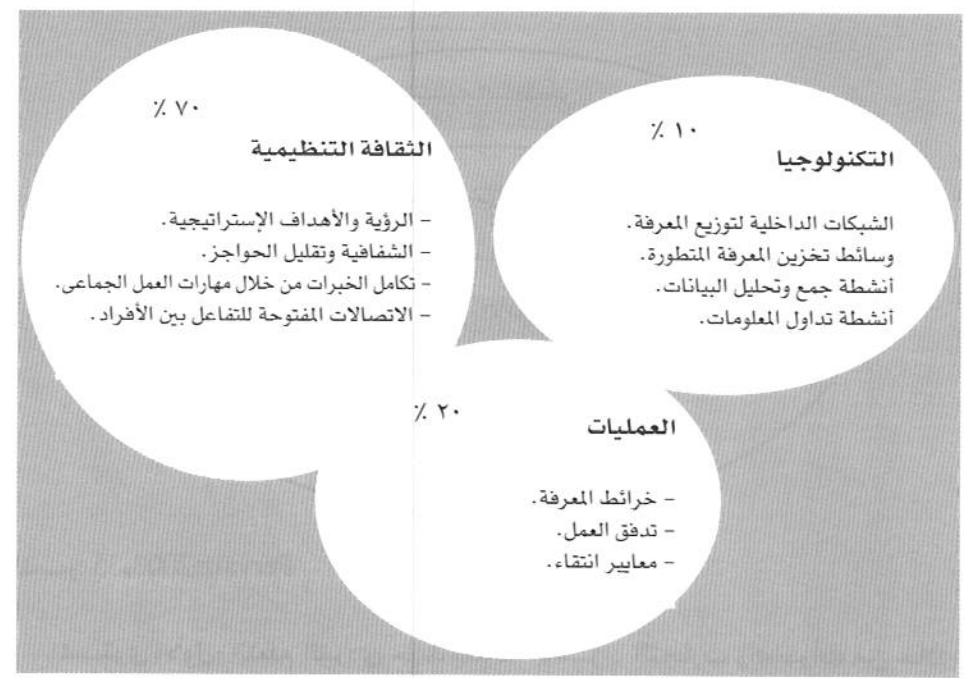
- سرعة حل المشكلات وتخفيض الأخطاء.

- تحقيق درجه أفضل من رضاء العملاء.

- تخفيض تكاليف البحث والتطوير

وحتـى يمكن الوصـول إلى ذلك النوع من المنظمات - منظمـات المعرفة والتعلم - فإن على المنظمات تبنى منهجية منظمة ترتكز على عدد من الأسـس حددها (Dilip Bhatt:2000; 12: 15) فى ثلاثة محاور هى كما يوضحها الشكل رقم (٢):

شكل رقم (٢)
عناصر نظام إدارة المعرفة

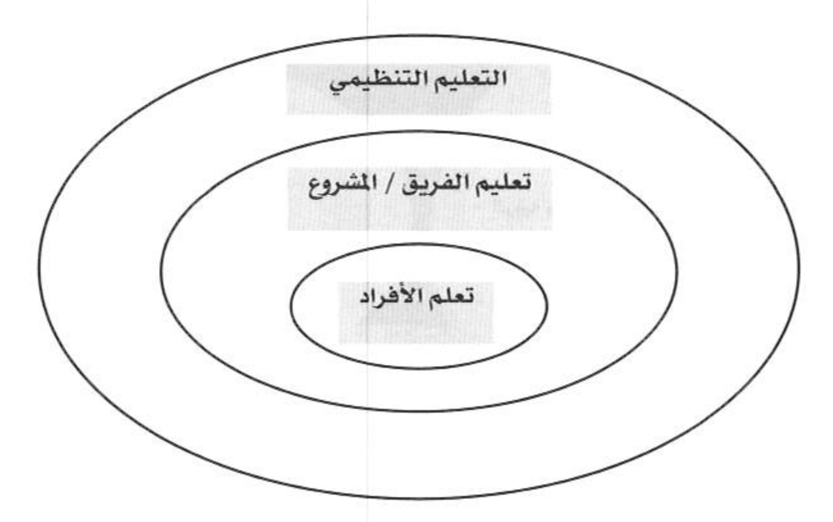


المصدر: Dilip Bhatt Excellence Model and Knowledge Management, P:12

المحـور الأول (بنـاء ثقافة محابية): هذه الثقافة تكون محابية للتعلم وطرح الأفكار وتشـجيع المبادرات الفردية وشـفافية الحوار والعمل الجماعـى، بحيث يتاح للأفراد تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية وتكوين مفاهيم ورؤى مشتركة مما يقود إلى أنماط جديدة من الفكر والممارسـات والسلوك داخل العمل، وقد خصص لهذا المحور (٧٠ ٪) مـن مجهودات بناء إدارة المعرفة والتعلم، حيث تمر عملية التعلم فى منظمات المعرفة بثلاثة مستويات كما يوضحها الشكل رقم (٣):

شكل رقم (٣)

مستويات عمليات التعلم والمعرفة



المصدر: Pervaiz:2003:35

المستوى الأول: التعلم الفردى حيث يمتلك الأفراد التجارب والخبرات من خلال الانفتاح على مصادر المعرفة المختلفة، والتواصل مع الرؤساء، معرفة ردود أفعال العملاء.

المستوى الثانى: حيث يتم دمج خبرات وتجارب الأفراد داخل فرق العمل أو داخل مشروعات ويعمل على إحداث التكامل بينها وإيجاد معرفة جديدة يتبادلها الأعضاء وهو ما يخلق قوة الفكر الجماعى.

المستوى الثالث: دمج المعرفة فى إستراتيجيات المنظمة واستخدامها فى تحديد اهداف المنظمة وتوجهها المستقبلى.

المحور الثانى (العمليات): وهى الأنشطة التى تهدف إلى إبداع معرفة جديدة واستثمارها - باعتبارها مصدراً متميزاً للقيمة المضافة - فى تطوير عمليات المنظمة وتحديد توجهاتها المستقبلية وتتضمن (أحمد شوقى:٢٠٠١: ١١ - ١٣):

- تشخيص الفجوة المعرفية بالمنظمة وتحديد أسبابها.

- تنظيم عملية جمع وتخزين ونشر المعرفة.
- تفعيل حركية وتفاعل المعرفة داخل أقسام المنظمة وتشجيع الاستخدام الفعلى للمعرفة وإزالة العوائق التى تحول دون هذا الاستخدام، وذلك من خلال إعادة تصميم العمل ليصبح أكثر طلباً للأفكار التطويرية وتشجيع التعلم الفردى والجماعى من خلال الجلسات الفكرية وورش العمل والتدوير الوظيفى، المهمات الخاصة، والتدريب المهنى أثناء العمل. (ليلى شكرى ٢٠٠٢:١٩ : ٢١).
- فتح قنوات الاتصال لتيسير تدفق وتبادل المعرفة بين مستويات المنظمة المختلفة.
- معايير لقياس كفاءة نظام إدارة المعرفة وتأثيرها على فاعلية وتطوير العمل.

المحور الثالث (التكنولوجيا): وقد أدى هذا التمازج بين المعرفة والتكنولوجيا إلى تعزيز وتحسين فرص التراكم المعرفى والتعلم التنظيمى من خلال (نجم:٣٧٢ - ٣٧٣)

- الإسهام فى إنشاء بيئة تعلم من خلال تسهيل وصول الأفراد إلى المعلومات التى يحتاجون إليها وجعل المعلومات متاحة مع إمكانية التحديث لهذه المعلومات.
- تقاسم المعرفة من خلال استخدام شبكات وبرمجيات التشارك الجماعى عن بعد، مثل:
  - شبكة العمل Network.
  - برمجيات الفريق Teamware.
  - انظمة تخطيط الموارد Enterprise Resource planning sytem.
  - شبكة المعلومات الداخلية Intrant.
  - شبكة المعلومات الخارجية Intrnet.

٣ - نظم الإدارة المفتوحة:

ظهر منهج إدارة الحسابات المفتوحة فى منتصف التسعينيات (John Case:1998:5) وهو فلسفة إدارية بُنيت على إيجاد منظمة مفتوحة ذات درجة عالية من التضامن والمشاركة الحقيقية للعاملين فى إدارة المنظمة حديثة تدعو إلى فكر ونظرة جديدة للعاملين تركز على أن المنظمة يمكنها أن تحصل على نتائج أفضل، وتحقق قيمة مضافة تميزها على منافسيها عندما يتحول فكر وسلوك العاملين من التركيز على وظائفهم الروتينية للحصول على رواتبهم إلى فكر وسلوك رجال الأعمال وأصحاب

المنظمات، وقوام هذا الفكر الفعل السريع والمبادرة وتخفيض التكلفة ومستوى الجودة، والسبيل لهذا التحول فى الفكر يكون من خلال:

المصارحـة بالأرقـام والمعلومات: من نشـر الخطط والتقاريـر المالية المتعلقة بأداء المنظمـة ومركزهـا المالى على جميع العاملـين، وتعليم العاملين كيفية حسـاب تأثير أعمالهـم وقراراتهم على هذه الأرقام وتحملهم مسـئولية تحسـينها. بما يمكنهم من متابعة نتائج أعمالهم ومعرفـة تأثيرها على النتائـج (فاتن: ٢٠٠٠: ٢٥).

التحـول لفكـر رجـال الأعمال: يركز هذا المبدأ علـى أن ربط عوائد الأفراد، مثل عوائد رجال الأعمال والمساهمين، بما تحققه المنظمة من نتائج وإنجازات سواء أكانت ربحاً أو خسـارة - سيكون الأساس فى تحريك طاقاتهم وإبداعاتهم للاستثمار الكفء لموارد المنظمة.

التضامـن بـين أجـزاء المنظمـة: اعتبار جميع إدارات وأجـزاء المنظمة متضامنين فى تحمل المسـئولية عن النتائج التى تحققها المنظمة، مما يجعل كل وحدة أكثر إدراكاً لدورها فى تأثير أعمالها على نتائج الوحدات الأخرى.

الـدور القيـادي: يلقى هذا المبـدأ الضوء على أهمية الـدور القيادى فى إحداث تغير فى فكر وقيم العاملين بما يتناسـب مع دورهم الجديد بوصفهم مشاركين، وذلك مـن خلال إتاحة الفرصة لهم للإدارة الذاتية لإعمالهـم والتغذية المرتدة لمعرفة تأثير قراراتهم على النتائج الكلية للمنظمة.

٤ - الإدارة الإلكترونية:

يشـير مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى منهجية جديدة تقوم على الاستخدام الواعى، والاسـتثمار الإيجابى لتقنيات المعلومات والاتصالات فى ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية فى المنظمات المعاصرة.

ويطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية e-Management بصورة مترادفة مع مصطلحات اخرى مثل الأعمال الإلكترونية e-Business، التجارة الإلكترونية e- commerce، إلى غير ذلك من المترادفات. وتشـير هذه المصطلحات إلى استخدام الشبكات الإلكترونية electronic Network فى تنفيذ الأعمال الأساسـية بالوسـائل الإلكترونية بما يحقق (سعد غالب: ١٤٢٦: ١٩):

- السرعة والدقة فى إنجاز الوظائف الأساسية للإدارة: تخطيط، تنظيم، اتخاذ القرار.

- ربط المنظمة بفئة المؤثرين (من الموردين، والعملاء، والمنافسين، والمنظمات والأجهزة الأخرى). وتتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية للمنظمات.
- دعم إدارة المعرفة فى دعم القدرات التنافسية للمنظمة من خلال تسهيل وسرعة وصول العاملين لقواعد البيانات المعرفية من داخل وخارج المنظمة.
- توثر الاعمال الإلكترونية بصورة جوهرية ومباشرة على تقليص التكلفة وسرعة إنجاز المهام والأنشطة، وتوفير نظم استجابة فورية للعملاء.

٥ - التوجه المجتمعى:

اتجهت المنظمات إلى النظر بأفق أوسع إلى المجتمع؛ باعتبار أن المجتمع هو السبب الأساسى فى وجودها. ومن خلال الاقتناع بتأثير المجتمع على فرص المنظمة فى النجاح والنمو وأن هذه الفرص تتصاعد كلما كان المجتمع متحرراً من المشكلات التى تنعكس آثارها السلبية على المنظمة وقد انعكس هذا الاتجاه على تعريف الجودة حيث

عرفت (Geneva:1994:6, ISO8402) إدارة الجودة الشاملة بأنها: «مدخل لإدارة المنظمة، ويستهدف النجاح على المدى الطويل، من خلال تحقيق رضاء العملاء وتحقيق منافع تعود على المنظمة والمجتمع، وقد كان من أهم ملامح توجه المنظمات نحو بيئتها:

١ - دمج الأهداف البيئية فى السياسات والأهداف العامة وعمليات المنظمة.

٢ - إنشاء تقسيم تنظيمى أو مجموعات عمل تتولى تنفيذ سياسات وأهداف المنظمة للمحافظة على أمن وسلامة البيئة تتحدد أهم مهامها فى (Xerox:2003:3):

- تقدير آثار إعمال المنظمة على البيئة والمجتمع المحيط بها وإعادة تصميم عمليات المنظمة بما يجعلها أكثر فائدة للمجتمع.
- تقييم المبادئ الأخلاقية السائدة فى المنظمة وتأثيرها على صحة وسلامة موظفيها وعملائها، وكذلك تأثيرها فى تحقيق مجتمع محلى تسوده الأخلاق والمبادى السليمة.
- الاتصال المستمر بفئات المجتمع المختلفة للتعرف على متطلباتها ودراسة كيفية الاستجابة لها.
- تطبيق قواعد حماية البيئة من التلوث والضوضاء.
- دراسة مشكلات المجتمع، مثل: البطالة، انتشار الجريمة... والعمل على علاجها.

ومن خلال استعراض المراحل والإستراتيجيات والأدوات المختلفة لمنهج إدارة الجودة الشاملة يمكن أن نستخلص أهم المرتكزات الأساسية:

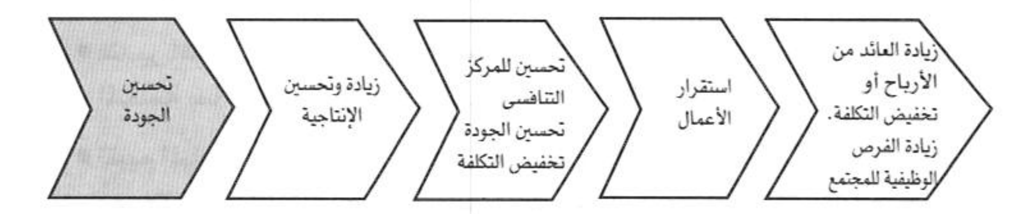
- الاعتراف بحقيقة المتغيرات العالمية وقبولها باعتبارها حقيقة يجب التعامل معها.
- الاهتمام بالعملاء واتباع منهجية ومفاهيم الإدارة الموجهة برغبات العملاء الداخليين والخارجين.
- السعى لتحقيق درجة تقترب من الكمال فى الأداء من خلال القضاء على الانحرافات
- إدراك الدور الاجتماعى للمنظمة ومسئولياتها للمجتمع.
- تزايد أهمية تنمية الرصيد المعرفى للمنظمة لزيادة الفاعلية التنظيمية.
- الاعتراف بأهمية استثمار المورد البشرى وقيمة مساهماته فى تحسين وتطوير الأداء.

٣ - أهداف إدارة الجودة الشاملة:

نظام إدارة الجودة الشاملة نظام يتكامل مع كافة مجالات أنشطة المنظمة من أجل تحقيق عدد من الأهداف والتى حددها ديمنج فى سلسلة من التفاعلات أو التأثيرات المتتالية، كما يوضحها الشكل رقم (٤):

شكل رقم (٤)

سلسلة التفاعلات لديمنج



المصدر: Hubert :3, p: 200:p:3

أ- تحسين كفاءة عمليات المنظمة بما يحقق:

- تخفيض تكلفة الأداء مع الاحتفاظ بتكلفة الجودة.
- تقليل الوقت المستغرق فى الأداء.
- الاستخدام الأفضل للموارد.

ب - تحسين الإنتاجية ومواكبة حركة التحسين والتطوير فى أساليب تقديم المنتجات والخدمات والوصول إلى المستويات والمعايير العالمية.

ج - الحصول على مركز تنافسى متميز واستقرار الأعمال.

د - استقرار أعمال المنظمة وزيادة الفرص الوظيفية التى تقدمها للمجتمع.

٤ - مبادئ إدارة الجودة:

ترتكز إدارة الجودة الشـاملة علـى عدد من المبادىء التى تُعدُّ سـمات للمنظمات الناجحة التى تستطيع أن تدمج هذه المبادئ فى قيمها وإستراتيجيها وأعمالها، ويوضح الجدول التالى أهم تلك المبادئ وما يتصل بها من عناصر:

جدول رقم (١)

المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

١ - تأكيد الهدف	٢ - التركيز على العميل
· إدماج خطة للجودة وإدماجها فى إستراتيجية المنظمة. · تحديد رؤية ورسالة الجودة وإيصالها إلى جميع المستويات. · وضع أهداف محددة قابلة للقياس. · أفعال وسلوكيات المديرين تتسق مع الأهداف · خطط تنفيذية. · أنظمة للمتابعة والرقابة. · التزام الإدارة العليا.	· الاتصال الدائم مع العملاء · معرفة وفهم العملاء · دمج احتياجات العملاء فى أنشطة المنظمة. · التفوق على احتياجات العملاء. · رضا العملاء هو الأولوية الأولى للمنظمة. · احتياجات العملاء فى تغير مستمر وهى تقود إلى التحسينات. · التوجيه والإرشاد لتطبيق تحسين الجودة. · منع الأخطاء بدلاً من الاستجابة للشكوى.
٣ - الإدارة بالحقائق	٤ - مشاركة العاملين
· العمل يرتكز على حقائق وليس على أحاسيس. · تحديد المشاكل وتحليل أسبابها طبقاً لمعايير معروفة. · تحليل تكلفة الجودة. · تغذية عكسية لمعرفة آراء العملاء. · استخدام الأساليب الإحصائية.	· التعليم للتطوير والتحسين الذاتي. · الاستثمار فى المعرفة. · تمكين العاملين. · المهارات القيادية لجميع المستويات. · خلق بيئة حرة خالية من الخوف. · تشجيع وممارسة العمل الجماعي.
٥ - التركيز على التحسين المستمر	٦ - التوجه بالعمليات
· العاملون مسئولون عن تحسين أنفسهم وأعمالهم ويجب مساعدتهم فى ذلك. · المشاكل هى فرص للتحسين. · تأكيد منع المشاكل بدلاً من تصحيحها. · تهيئة المناخ لاعتبار التحسين المستمر أسلوباً تحياه. . التحسين للكل وليس للأجزاء.	· رضا العميل الداخلي. · التركيز على العمليات وليس النتائج. · قياس فاعلية العمليات. · تصميم معايير للمخرجات. · إقامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين باعتبارهم شركاء. · إمداد ثقافة الجودة للموردين. · المراجعة المستمرة للعمليات.

المصدر: Hubert K:2001:P6

٥ - مفهوم جودة الخدمة:

مع تزايد المنافسة بين الشركات اليابانية والأوربية مع الشركات الأمريكية للسيطرة على النصيب الأكبر من الأسـواق العالمية وتوقيع اتفاقية تحرير التجارة؛ بدأ الاهتمام بجودة الخدمة باعتبارها عنصراً حاسـماً لتحديد الموقف التنافسـى وتحقيق التميز وامتلاك ميزة تنافسـية مسـتديمة (أحمد عبد الرحمـن ٢٦٥)، وكذلك ومع التحول الذى تشـهدة المنظمـات العامة من الاهتمام بتوفير الخدمات للمسـتفدين فى جميع المناطق على مسـتوى الدولة، وعلى جميع المسـتويات الاجتماعيـة أدى إلى الاهتمام بجودة تلك الخدمات وتقديمها بصورة أفضل.

تعريف الخدمة:

وتعـرف الخدمـة بوجه عام بأنها: «المنتـج غير الملموس» كمـا عرفها دراكر بأن «الخدمة تعتبر منتجاً رئيسياً - وهى سلعة مثل السيارات - تحتاج إلى إدارة ودراسة بصفة منتظمة». (هيئة التدريب والتنمية - كندا :١٩٩٩ : ٢) وبذلك أصبحنا فى عصر الخدمـات المصممة والمطورة والمقدمة على نحو منتظم. كما عرفت الخدمة الحكومية بأنها: عبارة عن أوجه النشاط غير الملموس التى تهدف أساساً إلى إشباع احتياجات ورغبـات المواطنـين مثل خدمات الصحـة والتعليم والنقل... إلـخ (ورقة عمل تنمية الجهاز الإدارى:٢٠٠٠ : ٥ : ٧). وقد تطور مفهوم الخدمة وأصبح خدمة القيمة المضافة والتى تظهر فى استخدام التكنولوجيا العالية، واللمسة الفنية العالية

تعريف جودة الخدمة:

وتعـرف جودة الخدمـة بأنها طريقـة لتحسـين العمليات لتحقيق رضـا العميل دون الحجـة الى موارد إضافية (Michael E,1995,9) كما عرفها بارتون ومورسـون جـودة الخدمة على أنها «ماذا يريد العميل (المسـتفيد) وتحقيق تلك الرغبة بشـكل صحيح يخلو من النقائص والعيوب ومن أول مرة» (القحطانى١٤١٣ :١١)، وقد تضمنت سلسـلة الأيزو ٤-٩٠٠-٢ ثلاث عمليات رئيسية تمثل دورة جودة الخدمة هى: (جوزيف كيلادا :١٤٢٤ : ١٧٩).

١ - عملية التسويق: لتعريف العملاء واحتياجاتهم من خلال أبحاث السوق وفحص ما يقدمه المنافسون للعملاء.

٢ - عملية التصميم: تحديد العمليات اللازمة لإنتاج خدمة تفى بالمتطلبات وتتفوق عليها.

٣ - عملية تسليم الخدمة: وتشمل توفير المعلومات الخاصة بالخدمة المقدمة وتسديد رسوم وفواتير الخدمات، وتقويم عملية تسليم الخدمة وتحليلها وإدخال التعديلات اللازمة.

كما حدد برنامج تطوير الإدارة الحكومية الأمريكية عدداً من المعايير لضمان جودة الخدمة فى الجهاز الإدارى تمثل أهمها فى: (ورقة عمل تنمية الجهاز الإدارى: ٢٠٠٥: ١٤)

- تحديد العميل الذى يتلقى الخدمة من المنظمات الحكومية.
- وضع معايير لجودة الخدمة وقياس نتائجها.
- مقارنة معايير خدمة، بالمنظمات الأفضل.
- تسهيل عملية الدخول للمعلومات حول الخدمات وأنظمة الشكاوى.
- وضع الوسائل اللازمة لبحث شكاوى العملاء.

قياس جودة الخدمة:

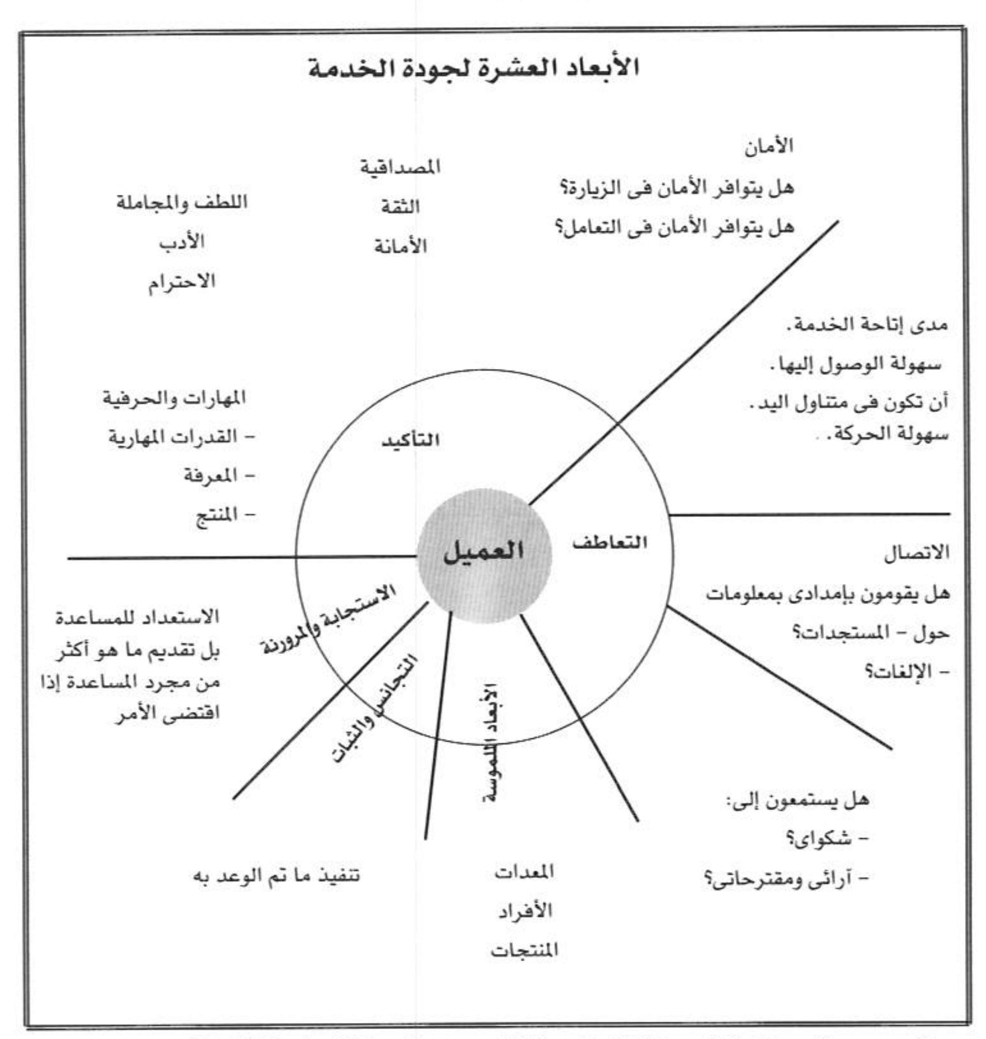
وتتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص تجعل من الصعب قياس درجة جودتها مقارنة بقياس جودة السلع، ومن أهم هذه الخصائص (Pride,1997,275):

- الخدمة فورية Inseparability of production: بمعنى أنها تستهلك فى نفس وقت إنتاجها.
- الخدمة غير ملموسة Intangibility لذا يصعب تقييمها من قبل المستهلك.
- الخدمة لا تخزن Perishability: لذا من الصعب إحداث التوازن بين الطلب او العرض.
- الخدمة يصعب معايرتها Heterogeneity وذلك لتأثير واختلاف سلوك العاملين المؤدين للخدمة.
- الخدمة يتحدد نجاحها بناء على رضاء العملاء Client satisfaction، أى إن جودة الخدمة يعنى تطابق مستوى الجودة الفعلى مع توقعات العملاء.

كما وضعت هيئة التدريب والتنمية (كندا: ١٩٩٩: ٢) عدداً من المقاييس لجودة الخدمة، يوضحها الشكل رقم (٥)

شكل رقم (٥)

أبعاد جودة الخدمة



المصدر: برنامج إدارة الجودة الشاملة هيئة التدريب والتنمية (كندا: ١٩٩٩: ٢).

كذلك حدد جوزيف (١٤٢٤: ١٧٦) عدداً من معايير جودة الخدمة تمثل أهمها فى:

- خدمة الجودة، أى الخدمة الرئيسية تكون مناسبة لاحتياجات العميل.
- حجـم معين من الخدمات، بمعنى توفير عدد مناسـب من الخدمات المطلوبة لعدد معـين مـن العملاء فى نفس الوقـت (١٠٠٠ طالب أو ٥٠٠ مريـض أو ١٠٠ طالب ترخيص).
- إجراءات إدارية صديقة للعميـل كالإجراءات اللازمة للحصول على الخدمة، والتى يجب أن تكون خالية من الخطأ، سهلة الفهم، بسيطة من التعقيد.
- موقـع مريح، أى يكون الموقع الذى تتاح فيه الخدمة مناسـباً لاحتياجات العميل من حيث سـهولة الوصول إليه، وأن يكون التصميم مناسباً من حيث المساحة والإضاءة والديكور.
- توقيت أداء الخدمة، ويعنى تقديم الخدمة فى أقل وقت أو تقديمها فورية.
- مراعاة البعد الاقتصادى للخدمة، وذلك يعنى معادلة التكلفة والمنفعة التى ينتج عنها العائد.

المبحث الثانى

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الأجهزة الحكومية

مقدمة:

يذكر تقرير الأمم المتحدة لإصلاح الإدارة الحكومية أنه على الرغم من الجدل المثار فى فترة الثمانينيات والتسعينيات، والساعى إلى تقليص دور الدولة، أثبتت الدراسات الميدانية الحديثة أن المواطنين يرغبون فى وجود مؤسسات تابعة للدولة تتسم بالديمقراطية والكفاءة فى استخدام الموارد العامة، وتوفير السلع العامة، لكنها تتسم أيضاً بالقوة والقدرة على التصدى للقوى والمتغيرات العالمية الكبرى. (برنامج الأمم المتحدة:٦).

ويشير مفهوم الإدارة الحكومية إلى (برنامج الأمم المتحدة:٥):

- كل الآليات (ويتضمن ذلك على سبيل المثال: السياسات والقواعد والإجراءات والنظم والهياكل التنظيمية والعاملين... إلخ) التى تمول من موازنة الدولة والمسئولة عن إدارة وتوجيه شئون الحكومة التنفيذية وتعاملاتها مع المنتفعين فى المجتمع وفى البيئة الخارجية.
- إدارة وتنفيذ كافة الأنشطة الحكومية التى تتعامل مع إنفاذ القوانين واللوائح والقرارات الحكومية، وكذلك الإدارة التى ترتبط بتقديم الخدمات العامة.
- كما عرفها العزازى (٢٠٠٤:٦) بأنها الممارسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، لسلطات الدولة التى تهدف إلى إدارة شئون الدولة فى كافة المجالات وعلى كل المستويات.
- وعرفها عمر العوض (٢٠٠٢:٨٢) بأنها مجموعة الأساليب والنظم المرتبطة بالأنشطة الإدارية التى تؤديها منظمات وأجهزة الدولة، والتى تهدف بصفة أساسية وقاطعة إلى تحقيق الصالح العام فى المجتمع والتى تؤثر قراراتها تأثيراً شاملاً وعامًا ومباشراً على مصالح أفراد المجتمع وجماعاته، والتى تتأثر حركتها وتصرفاتها بدرجة كبيرة بالتفاعل المستمر مع مقومات وعوامل البيئة القومية والعالمية بجميع أبعادها السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- كما حدد برنامج الإصلاح الإدارى (٢٠٠٠:٣) تعريف الإدارة الحكومية بأنها هى مركز التفكير واتخاذ القرار فى البناء الإدارى العام للدولة.

ومن هذه التعريفات يمكن تلخيص خصائص الإدارة الحكومية أو العامة فى:

- ارتباطها بمفهوم الدولة.
- ارتباطها بتحقيق الصالح العام للمجتمع وأفراده.
- دورها فى رسم وتنفيذ السياسات العامة.

وقد كانت هناك تغييرات جديدة شهدها العالم سواء على المستوى المحلى أو الإقليمى أو العالمى - والتى من أهمها التحول من الاقتصاد الوطنى إلى الاقتصاد العالمى والاتجاه نحو سياسة اقتصاديات السوق الحر، وظهور التكتلات الاقتصادية وثورة المعلومات والاتصالات والمعرفة، والأخذ بمبدأ الخصخصة، والاتجاه نحو تحقيق مستويات متعالية من الرفاهية للمواطنين - من فرض واقع جديد على المنظمات والمؤسسات المختلفة فى المجتمع - ولاشك أن المنظمات الحكومية تعد من أكثر المنظمات تأثراً بهذا الواقع الجديد والذى أثر بشكل كبير على شكل منظومتها الإدارية، وأدوارها وأساليب عملها، والقيم السائدة فيها، وكان من أهم هذه التأثيرات:

١ - تفعيل دور القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية كشركاء متكافئين جدد للجهاز الإدارى للدولة فى تحمل مسئولية وضع وإدارة وتنفيذ السياسات العامة؛ مما أدى إلى الضغط لضرورة تطوير الجهاز الإدارى ليعمل بكفاءة عالية وبتكلفة أقل لتقديم خدمات متميزة.

٢ - ترسيخ قيم الجودة والابتكار فى العملية الإدارية (السلمي: ٢٠٠٢: ١٢٧) وتحول المنظمات العامة من الاهتمام بتوفير الخدمات إلى التركيز على نوعية وجودة تلك الخدمات ومواكبة المعايير العالمية فى السلع والخدمات (القحطانى:١٤١٣: ٧).

٣ - الاستفادة من ثورة الاتصالات والمعلومات والتى تمثل أثرها فى: (تقرير تنمية القوى البشرية:٢٠٠٤).

- تغيير شكل منظومة الجهاز الإدارى من الشكل الهرمى إلى الشكل الشبكى، حيث تؤدى تقنيات الحاسب وشبكات المعلومات دوراً أساسياً فى الربط بين أجزاء المنظمة الواحدة داخلياً والربط بين المنظمة والمنظمات الأخرى خارجياً بالإضافة إلى ربط المنظمة بجمهور المتعاملين معها.
- ترسيخ منظومة قيم جديدة، مثل الشفافية والمساءلة والمراجعة والمشاركة، بحيث تكون كل العمليات الإدارية الحكومية أمام سمع وبصر المجتمع، وأن تحل الشفافية

محل ذلك الجدار السميك الذى كان يضرب حول العمل الإدارى ويخفى حقائقه عن أعين المجتمع صاحب المصلحة النهائية (عمرالعوض:٩٠).

- تزايد النضج الحضارى والمعرفى لدى العاملين؛ الأمر الذى أثر على تصميم الوظائف، حيث ستمثل كل وظيفة وحدة من المهام المتكاملة ذات القدرات والخبرات المتنوعة لذلك، فلا مجال للتركيز على التخصص أو عمليات وصف الوظائف مما دعا توم بيترز إلى حث المنظمات على إحلال الرؤية والأهداف المشتركة بدلاً من هذا الأسلوب التقليدى (Grug: ٤٩).

- ارتفاع المستوى التعليمى والثقافى لنسب متزايدة من أفراد المجتمع، مما يجعلهم يتطلعون للحصول على مستويات عالية من الخدمة تتفق مع توقعاتهم. (على السلمى ٢٠٠٢: ١٢٥) والمطالبة بضرورة إيجاد معايير للجودة تُقيَّم على أساسها الخدمات المقدمة من المنظمات الحكومية (هيجان: ١٤١٥: ٤١٧).

وقد تفاعلت تلك المؤثرات جميعاً فى اتجاه المنظمات الحكومية إلى الاهتمام والتوجه لتحديث نظمها وقيمها وهياكلها، كما أدى إلى شيوع مفهوم إعادة اختراع الحكومة لتصبح حكومة تدار بالنتائج، حكومة إدارة أعمال، تقدم خدماتها على أسس تنافسية، حكومة موجهة بالعميل، حكومة تدعم الشراكة بين المنظمات الحكومية مع المجتمع المدنى والقطاع الخاص من أجل تحسين مستويات خدماتها ودعم المسئوليات الاجتماعية وضمان مشاركة أعداد كبيرة من المواطنين فى عملية اتخاذ القرار؛ الأمر الذى لفت أنظار الإدارة بهذه المنظمات إلى قضية الجودة وضرورة شمول تطبيقها على كافة قطاعات ومجالات النشاط باعتبارها نمطاً إدارياً حديثاً يتضمن طرقاً فى الأداء متميزة ترتفع إلى مستوى التحديات الجديدة التى أوجدتها تلك التحولات والتغييرات والآخذة فى التصاعد بما يحقق لهذه المنظمات الحكومية:

- مساراً أكثر نزاهة وأكثر التزاماً بالمعايير الجودة والتى تمثل معياراً للحكم على أداء المنظمات وقيادتها.

- مواكبة حركة التحسين والتطوير المستمر فى أساليب إنتاج وتقديم الخدمات بما يقابل احتياجات العملاء من جهة، والاعتبارات الاقتصادية فيما يتعلق بقرارات استخدام الموارد المتاحة من جهة أخرى.

- تخفيض تكلفة أداء الخدمات - والتى قرر الخبراء أن نسبة الفاقد راوحت بين (٤٠٪) إلى (٥٠٪) من تكاليف الخدمات التى تقدمها منظمات القطاع الحكومى

(الخلف١٤١٨هـ:١٤١٤) - وذلك من خلال:

- الأخذ بمبدأ صفرية الأخطاء والعمل الصحيح من أول مرة.

- تخفيـض تكاليف عدم الجـودة والمتمثلة فى (المخزون الزائد - ضعـف الأداء - الفاقد - ارتفاع نسب الغياب...).

- التركيز على مبدأ الجـودة من خلال جميع مراحل تقديم الخدمات والإنتاج وليس فقط فى المرحلة النهائية.

- الاستخدام المستمر لأساليب البحث العلمى وتحليل المشكلات.

وقد يكون من المفيد أن نعرض لأهم التجارب لتطوير الإدارة الحكومية التى تضمنت التطبيق العملى لاتجاهات ومبادئ إدارة الجودة الكلية:

التجربة السعودية:

أنشـئت جائزة الملك عبد العزيز للجودة بموجب خطاب المقام السامى رقم ٧/ب/١٨٧٠ ١٤٢٦هـ؛ بهدف تحفيز جميع القطاعات الاقتصادية لتبنى مبادئ وأسس الجودة الشـاملة والعمل على رفع مسـتوى الجودة، والقدرة على المنافسـة العالمية مع تفعيل التحسين المستمر لأداء هذه القطاعات وتكريم أفضل المنشآت ذات الأداء المتميز.

وتقوم جائزة الملك عبد العزيز للجودة على تسعة معايير كما يوضحها الجدول رقم (٢)(*).

جدول رقم (٢)

معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة

المعيار	الوزن
القيادة: يتناول هذا المعيار الدور القيادى الذى تقوم به الإدارة العليا فى المنظمة لتحديد القيم والتوجهات ومعايير الأداء، والتواصل مع العاملين وتوفير بيئة تشجع على التمكين والأداء المتميز.	١٥٠

* معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة» الإصدار الأول ١٤٢٦/٢/٢هـ.

التخطيط الإستراتيجي: يتناول هذا المعيار الآلية التى تستخدمها المنظمة لتحديد رؤيتها وأهدافها البعيدة المدى فيما يتعلق بتحسين أدائها التنافسي، ورضا العملاء والعاملين والمجتمع، وكيفية إيصال هذه الأهداف والخطط للعاملين وربطها بالعمل اليومى ومتابعتها وتحسينها باستمرار.	٩٠
الموارد البشرية: يبحث هذا المعيار كيفية توظيف كامل قدرات الموظفين، لتحقيق تميز مرتفع فى الأداء، وكيفية مشاركة العاملين وتطوير إمكانياتهم، وتأمين سلامتهم ورفاهيتهم.	١٠٠
إدارة الموردين/ الشركاء: يتناول هذا المعيار كيفية إدارة العمليات الخاصة بالموردين والشركاء لتحقيق تميز فى علاقات العمل وجودة المدخلات والمخرجات بما يضاعف القيمة ويزيد سرعة الاستجابة للتغييرات.	٥٠
إدارة العمليات: يتناول هذا المعيار كيفية إدارة وتحسين العمليات الرئيسية لتصميم وإنتاج الخدمات والمنتجات.	١٨٠
التركيز على العميل: ويتناول هذا المعيار كيفية تحديد متطلبات وتوقعات والتفصيلات الخاصة بالعملاء، والأسواق لضمان مناسبة المنتجات والخدمات المقدمة لهم، ولتطوير فرص أعمال أفضل.	١٠٠
المعلومات والتحليل: يتناول هذا المعيار مدى توفير أنظمة فعالة لجمع المعلومات لقياس وتحليل وتوجيه وتحسين الأداء على جميع المستويات وفى جميع أقسام المنظمة.	٥٠
دور المنظمة فى المجتمع: يتناول هذا المعيار قياس أثر المنشأة على المجتمع ومدى مساهمتها فى التنمية الوطنية	١٠٠
نتائج الأعمال: يتعلق هذا المعيار بالنتائج الرئيسة التى حققتها المنشأة والمتعلقة برضا العملاء، وأداء الخدمات والمنتجات، والموارد البشرية، والاستثمار فى البحث والتطوير.	١٨٠
المجموع:	١٠٠٠

تجربة نيوزيلندا:

تركـزت حركة الإصــلاح الإدارى فى نيوزيلندا على جودة وتحســين أداء الوحدات التنفيذية، وذلك باعتبار هذه الوحدات تمثل الصورة المباشرة للحكومة أمام المواطنين.

١ - تعيين قيادات كفء لرئاسة هذه الوحدات على أساس التعاقد لمدة محددة استناداً إلى النتائج، مع منحهم السـلطة والحرية الكاملة لأداء المهام المكلفين بها وتحديد الموارد المالية المطلوبة.

٢ - وضع معايير محددة لأداء هذه الوحدات وإعلانها للجمهور.

٣ - إنشاء أنظمة للمعلومات توفر تقارير دورية عن نتائج أداء هذه الوحدات بما يتيح للوزراء تقييم أدائها فى ضوء المعايير الموضوعة مسبقاً.

٤ - المتابعة المستمرة لأداء الوحدات التنفيذية.

تجربة اليابان:

تم إنشاء لجنة للإصلاح الإدارى عام ١٩١٨م، وركزت على تحقيق هدفين أساسيين هما:

- بناء مجتمع الرفاهية.
- الإسهام الفعال فى المجتمع الدولى.

وقد استخدمت اللجنة لتحقيق هذين المحورين عدة مداخل تجسد أهمها فى:

١ - إصلاح ومراجعة الأنظمة الإدارية الأساسية، وتتضمن:

- مشروع تبسيط الإجراءات الإدارية.
- إعداد المعايير لنشر المعلومات اللازمة.
- الإعلان ونشر نماذج الأنظمة الإدارية المتطورة.

ويرتكز نجاح إدارة عملية إصلاح الخدمة المدنية فى اليابان على عدة عوامل، من أهمها:

- قوة وإيمان القيادة السياسـية بعملية الإصـلاح الإدارى واحترام والتزام الحكومة بتنفيذ مقترحات وتوصيات لجان الإصلاح الإدارى المختلفة.
- مسـاهمة رجال الأعمال فى عملية الإصلاح الإدارى وحرص الحكومة على إشراك تلك الفئة واستشارتها فى لجان الإصلاح.

- الاهتمـــام بأجهزة الإعلام خاصة الصحافة فى تكوين رأى عام واع مســـاند مدعم لعمليات الإصلاح.
- الاهتمام بتقليل الفاقد والقضاء على سوء الإدارة فى الوحدات الحكومية.

تجربة ماليزيا:

قطعت الحكومة الماليزية خطوات واسعة ومؤثرة فى إصلاح الإدارة الحكومية تحت شـــعار Innovation Government ، حيث استطاعت القيام بتغييرات منهجية شاملة ومدروســـة فى كل من البعدين الهيكلى والســـلوكى، وذلك مـــن خلال محورين: (مالك ٢٢:١٤٢٦)، كما هو موضح فى الشكل رقم (٦).

شكل رقم (٦)

أبعاد تجربة الإصلاح الإدارى فى ماليزيا

المصدر: Malk Shah innovations In Public Admins tration, The Malaysian Experiece»2005

ولتطبيق عناصر هذين المحورين قامت الحكومة الماليزية بترسيخ قيم الجودة من خلال البدء ببرنامج تحديث الخدمة المدنية والذى استند إلى عدد من المحاور (مالك ٢٢: ١٤٢٦):

– استيعاب القيم الايجابية و«الأعمدة الإثنى عشر» حيث قدمت الحكومة مجموعة من القيم باسم «الأعمدة الاثنى عشر»، وهى تمثل الأسس المثالية للقيم والأخلاق ومن أهمها: «قيم الوقت، متعة العمل، النجاح والمثابرة، تأثير القدوة، صقل المواهب» وقد ترجم إلى عدد من المبادئ.

– التركيز على العميل: كل موظف حكومى مطالب بممارسة ثقافة العميل.

– تشجيع الكفاءة والتعلم: حيث قدمت الحكومة نظام المكافآت (M.R.S) فى الأول من نوفمبر ٢٠٠٠م.

– نظام يوم الجودة ويهدف إلى تعزيز قيم ثقافة الجودة داخل المنظمات وبموجبه تكون الوزارات والإدارات الحكومية مطالبة بتقديم وعرض الرؤية والمهمة وسياسة الجودة والأهداف الخاصة بها. كما حددت يوماً رسمياً على مستوى الدولة للاحتفال بالجودة وحدد له تاريخ ٣١ من أكتوبر من كل عام. (فاتن: ٢٠٠٠).

– تنظيم إجراءات العمل: من خلال إنشاء «ملف المكتب» الذى يحتوى على المهام والأهداف الخاصة بالوحدة، وكذلك المسئوليات والصلاحيات الخاصة بالمسئولين والموظفين، والذى يجب أن تحتفظ به كل إدارة باعتباره أداة تسهم فى التحسين الشامل لإنتاجية الإدارة.

– تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية لتحويل العمليات الإدارية وتقديم الخدمات عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات ويتضمن النظام:

– تقديم الخدمات الحكومية من خلال قنوات إلكترونية متعددة يمكن الوصول إليها على نطاق واسع بالنسبة للجمهور.

– نظام معلومات إدارة الموارد البشرية (H.R.M.S) يقدم نظام معلومات إدارية متكاملاً فعالاً وممتازاً لموظفى الخدمة المدنية.

– نظام مراقبة مشاريع شامل على الإنترنت يوفر بيئة تعاونية لمشاريع أفضل للتنمية الإدارية.

– تبادل العمالة إلكترونياً.

- بيئة المكتب العامة من خلال ميكنة العمل وتوفير بيئة متعددة الأوساط وخالية من الأوراق بالإدارات الحكومية (ميكنة المستندات - إسناد المهام إلكترونياً- متابعة القرارات والأبحاث).

- بناء نظام آلى لتكنولوجيا المعلومات تحت مسمى «حلقة الخدمات المدنية» civil service link يوفر معلومات كاملة للعاملين والعملاء وقطاع الأعمال والمستثمرين.

التجربة الأردنية: (محمد الطعامنة: ٢٠٠٤م)

بدأت الإدارة الحكومية فى الأردن، استجابة للتحديات والضغوط العالمية، فى الأخذ بأساليب والأنظمة الحديثة التى تساعدها على تطوير وزيادة فاعلية وكفاءة الأداء الحكومي، ومن أهم هذه الأساليب:

١ - التوجه نحو إدارة التميز والإبداع حيث تم إطلاق جائزة الملك عبد الله فى نوفمبر ٢٠٠٢م للتميز فى الأداء والشفافية والتى تهدف إلى:

- تحسين مستوى أداء مؤسسات القطاع الحكومى.
- تبنى أفضل الممارسات الدولية المتميزة والتى تتكون من المحاور الثلاثة التالية:
- التوجه نحو المواطن citizen-Centered.
- التوجه نحو النتائج Result-Focused.
- الشفافية Transparency.
- تشكيل لجنة وزارية برئاسة نائب رئيس الوزراء من أجل متابعة وتقييم إنجازات وأداء كافة مؤسسات القطاع الحكومى ورفع تقاريرها إلى الملك لاتخاذ القرارات المناسبة فى حالة الانحراف، وذلك للمحافظة على المصداقية وشفافية الأداء. ويعتبر المشاركة فى الجائزة إجبارياً.

٢ - تبنى منهج الحكومة الإلكترونية:

حيث تم وضع آليات لتطبيق الحكومة الإلكترونية وإعادة هندسة الإجراءات والمعاملات وميكنتها لتأدية المعاملات بالوسائل الإلكترونية، من خلال تكليف فريق وطنى من القطاعين العام والخاص للتحول إلى الحكومة الإلكترونية وتضمنت المحاور التالية

(التشــريعات - البنيــة التحتية - التدريب - الخدمات الإلكترونية وتم البدء بمشــاريع ترخيص السيارات، تسجيل الأراضى والعقارات، الضرائب والضمان الاجتماعى).

تجربة الحكومة المصرية:

«برنامج تطوير الخدمات التى تقدم للجماهير»*:

يقوم برنامج تطوير الخدمات التى تقدم للجماهير من خلال مواقع العمل والمنافذ التى تتبع وحدات الخدمات الحكومية والمنتشرة فى شتى أنحاء الجمهورية.

وتتمثل محاور التطوير فى:

- **التشريعات واللوائح:** من حيث تبسيط هذه التشريعات، وإزالة الغموض أو الثغرات التى تظهر فى التطبيق.
- **إجـراءات وأسـاليب العمـل:** ويتنــاول النظام تبســيط الإجراءات وإعــادة تصميم النماذج.
- **مـكان العمـل:** مــن حيث اختيار الموقع الأكثر مناســبة لأداء الخدمة، وتصميمه من الداخل بما يسمح بأداء الخدمة بسهولة ويسر.
- **التجهيـزات والمعـدات اللازمـة لأداء العمـل:** ويمثل محوراً مهماً فى ســرعة وكفاءة العمل.
- **العاملـون فـى مواقع العمـل:** وهم حجر الزاوية فى أداء الخدمات، لذا فإن التطوير يتناول سياسات الاختيار والتدريب والتحفيز، وتوفير ظروف عمل ملائمة لعملهم.
- **إدخـال عناصر قاعـدة بيانات ومعلومات الخدمات الحكومية ضمن نشـاط الخدمة التليفونيـة**، وربطهــا بخط تليفونى خاص، حيث بدأ البــث التجريبى لذلك، وعلى أرقام مائتى خط تليفونى تحت رقم واحد للمواطن على مستوى الجمهورية.

* وزارة الدولة للتنمية الإدارية «الإصلاح الإدارى فى مصر» يوليو ٢٠٠٠م.

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

تنوعـت الجهود والدراسـات التى تناولت موضوع تطبيـق إدارة الجودة فى الأجهزة الحكومية، ومن الأهمية استعراض أهم تلك الدراسات، حيث يتمثل الهدف فى:

- تحديـد النتائج التـى توصلت إليها كل دراسـة فيما يتعلق بتحديـد أهم مقومات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة فى القطاع الحكومى.
- تكوين إطار وخلفية علمية للدراسة.

ونستعرض فيما يلى أهم هذه الدراسات:

أولاً - الدراسات داخل المملكة العربية السعودية:

الدراسة التى قام بها سليمان بن عبد الله القاضى (١٤٢٥هـ) «تطبيق إدارة الجودة الشـاملة فى الشـركة السـعودية للكهرباء» مقدمة إلى المؤتمر الوطنى الأول للجودة، الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض لتجربة تطبيق الجودة فى شركة السعودية للكهرباء وقد توصلت إلى النتائج التالية لأهم مقومات نجاح التجربة:

تهيئـة المناخ والتأكد من التزام وقناعـة الإدارة العليا قبل البدء فى التطبيق، وذلك من خلال:

- عدم استعجال النتائج واعتبار الجودة مسلكاً إستراتيجياً وليس مهمة تنتهي.
- إلزام القطاعات بالعمل من خلال فرق عمل.
- تغيير الأسلوب الإدارى التقليدى وتهيئة المناخ للإبداع والمبادرة والتعلم.
- تشكيل لجنة للتوجيه والمتابعة المستمرة لجهود الجودة.
- المصداقية والالتزام فى تطبيق توصيات التى تتوصل إليها الفرق.
- تشجيع العاملين على المشاركة فى فرق الجودة من خلال.

- تصميم آلية واضحة لتكريم فرق الجودة.
- إدراج المشاركة فى فرق الجودة كأحد عناصر التقييم الوظيفى.
- نشر إنجازات فرق الجودة.

أما دراســة الباحث محمد فاتل الشرارى (١٤٢١هـ) للحصول على درجة الماجستير مــن أكاديمية نايــف للعلوم الأمنية، فقد هدفت إلى بحــث إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشــاملة فى حرس الحدود، وذلك من خلال تقدير الأهمية النسبية لعدد من المقومات المدعمة لثقافة الجودة لدى التشكيلات المختلفة لحرس الحدود وقد توصلت إلى نتائج تمثلت فى أنه يوجد اتجاه إيجابى بدرجة جيد جداً نحو توافر عدد من المقومات وهى:

- وعى العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- اقتناع ودعم الإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- اهتمام الإدارة بالجمهور.
- إشراك العاملين فى مراحل اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير والتحسين.
- اهتمام الإدارة بتشكيل فرق عمل لتطوير مستوى الأداء.
- اهتمام الإدارة بتدريب العاملين لرفع مستوى كفاءتهم لتحسين الجودة.
- اهتمام الإدارة بإظهار التقدير والاحترام للعاملين.

وفى الدراسة التى قامت بها أمل بنت محمد شيخ دمنهور (١٤٢٥هـ) « حول تطبيق إدارة الجودة فى قطاع المستشــفيات الحكومية التابعــة لوزارة الصحة بالتطبيق على محافظة جــدة»، والتى هدفت إلــى تقييم خصائص أنظمة وخطــط وثقافة الجودة المطبقة فى المستشــفيات التى اتخذتها الدراســة عينة لها، تمهيــداً للخروج بنموذج لتطبيق عوامل إدارة الجودة فى قطاع الخدمات الصحية، وقد خلصت الدراســة إلى أن أهم معوقات تطبيق الجودة هى:

- ضعــف تطبيق جميع عوامل الجودة المتعلقة بالثقافة التنظيمية (مركزية الســلطة، هرمية الهياكل، الاهتمام بالنتائج القصيرة، الاتصالات أفقية، تقبل الأخطاء....).
- ضعف دعم والتزام الإدارة العليا بأنظمة إدارة الجودة (القيم - الرؤية - السياسات - الخطط...).

- ضعف الأنظمة المتعلقة بتحسين الخدمات ورضاء العملاء (مهارات الأطباء - طرق التعامل مع المرضى - أنظمة المعلومات..).

أما الدراسة التى قامت بها هيفاء بنت محمد سويرى (١٤٢١هـ) حول «مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة»، فقد هدفت رسالتها إلى تحديد مدى توافق القيم الأساسية للموظفين بشركة سابك مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وكان من أهم نتائج الدراسة مايلى:

- إن قيم الموظفين ملائمة بشكل كبير مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكان ترتيب قيم الموظفين من حيث القوة تنازلياً هو:
- الاهتمام بالتعاون والمشاركة.
- الاهتمام بالتحسين المستمر.
- الاهتمام بالمستفيد.
- إن مبادئ إدارة الجودة مطبقة بدرجة أقل من درجة وجود قيم الجودة عند الموظفين.

وكذلك دراسة الباحث نواف بن سعد العنزى (١٤٢٠هـ) والتى استهدفت التعرف على « مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض» حيث ركزت الدراسة على اختبار مدى وجود ستة من المبادئ الرئيسية للجودة هى: (التركز على العميل، التحسين المستمر، التعاون الجماعى، الوقاية بدلاً من التفتيش، المشاركة الكاملة للأفراد، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كما يلى: أن مستوى تطبيق مبادئ الجودة بشكل عام فى شركات الاتصالات السعودية دون المتوسط؛ إذ تبين أن مبدأ (التحسين المستمر) يطبق بدرجة متوسطة إلى حد ما، فى حين أن مبادئ (مشاركة الكاملة للأفراد، التركيز على العميل، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق) يتم تطبيقها بدرجة أقل من المتوسط، أما مبدأ (الوقاية بدلاً من التفتيش) ومبدأ (التعاون الجماعي) فإن تطبيقهما يتم بدرجة ضعيفة.

أما الدراسة التى قامت بها فرح ناصر محمد القحطانى (١٤١٧)، فقد هدفت إلى التعرف على اتجاهات وآراء الهيئة الطبية وهيئة التمريض فى مستشفى الملك خالد حول مدى تطبيق برنامج الجودة فى المستشفى، وقد تمثلت نتائج الدراسة فى أن العوامل التى تعوق تطبيق برنامج الجودة فى المستشفى هي:

- عدم وجود معايير ومقاييس الجودة.
- عدم وجود قاعدة بيانات يعتمد عليها.
- عدم وجود اختصاصى جودة.
- عدم وجود التشجيع والدعم الكافى من الإدارة العليا.
- عدم وجود دورات التدريبية خاصة ببرنامج الجودة.
- غياب الأساليب والطرق الإحصائية التى يعتمد عليها لقياس الأداء.

وفى الدراســة التى قام بها درباس (١٩٩٤) حول «معوقات تطبيق الجودة الشاملة فى القطاع التعليمى الســعودي»، فقد توصلت نتائج الدراســة إلى أن تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الكلية يواجه عدداً من المعوقات من أهمها:

- ضعف بنية نظام المعلومات فى القطاع التربوى واعتماده على أســاليب تقليدية فى عمليات المحدودة.
- عدم توافر الكوادر التدريبية المؤهلة فى ميدان إدارة الجودة الكلية.
- المركزية فى صنع السياسات التربوية واتخاذ القرار.

كما اســتهدفت الدراســة التى قام بها آل سنان سالم حمد (١٩٩٥ م) التعرف على «إمكانية تطبيق أســاليب مفهوم الجودة الشاملة على العمل الجمركى فى مطار الملك خالد الدولى بالرياض»، حيث توصلت نتائج الدراســة إلى توافر مقومات المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة بنسبة كبيرة فى جمرك المطار والتى من أهمها:

- مشاركة العاملين فى اتخاذ القرار.
- إنشاء أقسام للجودة الشاملة تختص بالإشراف على تطبيق أسس الجودة.
- تأسيس نظم المعلومات.
- اعتمــاد برامج تدريبية فى مجال إدارة الجودة الشــاملة تُوجَّه خاصةً للمســتويات الإدارية العليا.

وبالنسبة للدراســة التى قام بها ضيف الله (٢٠٠٤م) حول «معوقات الإبداع الإدارى فى الأجهزة الحكومية فى مدينة الرياض»، فقد تمثلت النتائج التى توصلت إليها الدراسة فى وجود ستة عوامل ترتبط ارتباطاً قوياً بعدد من الأسباب على النحو التالى:

- القيـــادات الإداريـــة غير الفعالـــة، وقد تضمن هذا العامل عدداً من الأســـباب من أهمها (حرص القيادات على المألوف والمعروف، اســـتخدام الأســـلوب التسلطى فى الإدارة، هيمنـــة المديرين المفتقرين للقدرات الإبداعية، عـــدم تبنى الإدارة للأفكار والاقتراحات).
- ضعف السمات الشخصية والنفسية، ومن أهم أسبابها: (التمسك بالأنماط المألوفة، التهرب من تحمل المســـئولية، الخوف من الفشـــل وعدم وضوح الرؤية، الخوف من التحدى ومواجهة المجهول).
- عدم المرونة الإدارية، ومن أهم أسبابها: (تشبث الرؤساء بالسلطة، الالتزام الحرفى باللوائح والأنظمة، عدم توافر المرونة فى العمل، طول إجراءات العمل).
- علاقات الموظف فى العمل، ومن أهم أسبابها: (توتر العلاقات مع الرئيس، رسمية العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، توتر العلاقات مع الزملاء).
- عدم وجود وقت للتفكير الإبداعى ومن أهم أسبابها: (الانهماك فى الأعمال الروتينية، تعدد الاجتماعات، ضخامة عبء العمل، كثرة المكالمات التليفونية والمراجعين).
- ضعف التشـــجيع والتحفيز، ويتضمن عدداً من الأســـباب: (المكافآت المادية، التميز فـــى المعاملـــة بين الموظفين، عدم الحصـــول على الترقية المتوقعـــة، غياب الحوافز المعنوية).

ثانياً - الدراسات العربية:

وفى دراسة ماجدة حبرين (٢٠٠٠م) التى هدفت إلى التعرف على المفاهيم السائدة لإدارة الجودة الكلية فى المستشـــفيات المصرية موضع الدراســـة، تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها:

- عدم ملاءمة الثقافة الســـائدة فى بعض المستشـــفيات والمتمثلة فى (أنماط القيادة والسلوك والقيم والاتجاهات السائدة لدى العاملين فى المستشفيات محل الدراسة) مع متطلبات نجاح تطبيق الجودة الشاملة.
- ملاءمة الثقافة فى بعض المستشـــفيات للثقافـــة المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الكلية تمثل فى وجود عدد من الظواهر من أهمها (التخطيط الجودة، والرقابة على الجودة والتحسين المستمر للجودة).

أما دراســـة على كاشــف (٢٠٠١م)، فقد هدفت إلى التعــرف على أهمية عناصر متطلبات تطبق الجودة فى المستشفيات وتحديد الصعوبات والمعوقات التى تحول دون تطبيقها وبناء برنامج فعال لضمان الجودة فى المستشفيات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- نقص الموارد المالية المتاحة للمنشـآت الصحية مما يعوق تجهيزها بالشكل المناسب أو تحســين الأداء وعدم استخدام الأساليب العلمية والموضوعية فى اختيار العاملين وعــدم الاهتمام الكافى بتطويــر أداء العاملين. وعدم وضوح مفهوم العمل الجماعى وغياب روح الفريق.

كما هدفت الدراســة التى قام بها صلاح حسن على ســلام (٢٠٠١م) حول «إدارة الجودة الشــاملة كمدخل لتحســين مســتوى جودة الخدمة التعليميــة فى الجامعات المصرية» إلى دراســة وتوصيف الثقافة التنظيمية الســائدة فى الجامعات الحكومية. وكان من أهم نتائجها ما يلى:

- عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة فى الجامعات الحكومية المصرية مع متطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بها.
- وجود فروق بين مســتوى جودة الخدمــة المقدمة لطلاب الجامعات الحكومية، وبين مستوى جودة الخدمة التى تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم.

وفى دراسة جورج حبشى (٢٠٠٣م) حول «تقييم العوامل التنظيمية والثقافية لمعرفة مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشــاملة بقطاع البريد فى جمهورية مصر العربية» فقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- عدم ملاءمة أنماط القيادة للأنماط المطلوبة لتطبيق الجودة.
- عدم ملاءمة مستوى التركيز للعملاء.
- عدم ملاءمة مستوى الإبداع والابتكار السائدة.
- عدم ملاءمة القيم والاتجاهات السائدة.

أما دراســة فوزية مســعد (٢٠٠٠م) حول «إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها فى الجامعات الأردنية الأهلية» فقد توصلت نتائجها إلى أن الجامعات الأردنية تواجه عدداً من المعوقات عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة من أهمها: عدم ملاءمة الهيكل

التنظيمى والمركزية فى صنع السياسـات التعليمية واتخاذ القرارات، وصعوبة إحداث التغييـر المطلوب فـى قيم ومبادئ وأفـكار العاملين فى الجامعة، وعـدم توافر نظام للبيانات والمعلومات.

وفى دراسة بدرى (١٩٩٣م) حول «العوامل الرئيسية فى إدارة الجودة الشاملة فى المنشـآت الخدمية والتصنيعية بدولة الإمارات دراسـة تطبيقية» خلصت إلى عدد من النتائج، منها أن أهم معوقات تطبيق الجودة يتمثل فى: عدم وضوح مفهوم إدارة الجودة فى المنشـآت الخدمية، ضعف دور الإدارة العليا، وكذلك ضعف ممارسـات إشـراك العاملين فى عملية اتخاذ القرارات، وعدم وضوح المقاييس والتوجه للعميل.

كما هدفت الدراسـة التى قام بها الشـيمى (٢٠٠٠م) حـول «قياس ثقافة الجودة الشاملة السائدة لدى الإدارة العليا بشركات القطاع العام» من خلال الوقوف على:

- مدى تبنى الإدارة العليا لمبادئ وقيم الجودة الشاملة وأثر ذلك على اتجاهات التطوير الإدارى.
- التعرف على ما تعكسـه ثقافة المديرين من اتفاق أو اختلاف حول هذه المبادئ وتلك القيم.

فقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

١ - إن نسبة مرتفعة من أفراد الإدارة العليا تتفهم أسس مدخل الجودة الشاملة حيث أظهرت الدراسة الميدانية النتائج أن:

- درجة مرتفعة من إيمان وتوجه الإدارة العليا نحو تأكيد رضا وتلبية رغبات المستهلك النهائى.
- ارتفاع إيمان الإدارة العليا بأهمية وضرورة تحفيز وتدريب العاملين بشكل مستمر.
- درجـة عالية من الاقتنـاع بأهمية توفير نظام التغذية المرتدة والاسـتفادة من آراء العملاء والعاملين فى تقويم التطوير الإداري.
- اعتبار توفير المخصصات المالية أهم متطلبات تحقيق الجودة.

٢ - وجود فجوة بين اقتناع الإدارة العليا بمبادئ الجودة وانعدام أو ضعف تطبيق هذه المبادئ حيث أظهرت النتائج:

- درجة منخفضة من الوعى بطبيعة وصفة العملاء الداخليين.

- درجة متدنية من الاقتناع بمشاركة الأفراد فى صنع القرارات وحصر مهمة العاملين بالشركات فى تنفيذ أفكار وقرارات الإدارة العليا.

- درجة ضعيفة من التميز بين إدارة الجودة ومواصفات الأيزو ٩٠٠٠، إذ قررت نسبة كبيرة أن الجودة تعنى الحصول على شهادة الأيزو.

وفى دراسة أميمة حسن وآخرين (١٩٩٨م) حول «تقيم منظومة التعليم المفتوح من منظور الجودة الشاملة» وشملت تقييم عدد من الأبعاد هي: مدى الالتزام بتحقيق الأهداف، والتوائم مع متطلبات البيئة الخارجية، التحديد الدقيق للعميل، التخطيط الجيد للعمليات، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- تحقيق معظم الأهداف المحددة للنظام من وجهة نظر العملاء الخارجين (الدارسين).

- تصميم منظومة التعليم المفتوح بما يتواءم مع متطلبات البيئة الخارجية.

- تصميم منظومة التعليم المفتوح بناء على التحديد الدقيق للعميل المستهدف.

- تصميم منظومة التعليم المفتوح بناء على التخطيط الجيد للعمليات.

ثالثاً - الدراسات الأجنبية:

هناك العديد من الدراسات الأجنبية التى تناولت موضوع مقومات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة، من أهمها:

فى الدراسة التى قام بها (Gunasekaran:2000)، هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التى تساعد على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وقد خلصت إلى أن هناك عدداً من المقومات التى يسهم وجودها فى تطبيق مدخل إدارة الجودة الكلية، أهمها:

- تغيير الثقافة التنظيمية.

- التوجه للعملاء.

- مشاركة العاملين فى التحسين المستمر.

- تدريب العاملين.

أما دراســـة (Sureshchandar G.S and others:2003) حول «أبعاد الجودة الكلية للخدمة التى لها تأثير على مستوى إدراك العميل لجودة الخدمة التى تقدمها المنظمة» فقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هذه الأبعاد تشمل:

- رؤية الإدارة العليا ومدى اهتمامها بإدارة الجودة الكلية.
- إدارة الموارد البشرية.
- النظم الفنية.
- نظم المعلومات.
- التحسين المستمر.
- رضا العاملين.
- المسئولية الاجتماعية للمنظمة.
- مكان تقديم الخدمة.
- المنظمات الرائدة فى مجال خدمة العملاء.
- التوجه نحو العملاء.
- ضغوط اتحادات العمال.
- ثقافة تقديم الخدمة.

وفى الدراســة التى قام بها (Weatcott:2003) حول «التعرف على قوة العلاقة بين المنظمة وعملائها والعوامل المؤثرة فيها»، توصلت الدراســة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- أن توجــه المنظمة نحو عملائها ينبع من ثقافتها التنظيمية وأســلوب العمل اليومى، ومســتوى دعم وتمكــين العاملين بها، وتحســين جودة الخدمــات المقدمة للعملاء، والاهتمام بدراسة ظروف السوق ومناخ العمل.

كمــا توصلــت دراســة (Joseph A.Scazzero & O.Longenecker:2000) حول التعــرف علــى « أهم مقومات نجاح تطبيق الجودة فى القطــاع الخدمي» إلى أن أهم مقومــات إدارة الجــودة فى القطاع الحكومــى تعتمد على إعادة الهيكلة، اســتخدام التكنولوجيــا، وأنظمــة العمل. ولكن أهم هــذه المقومات والتى يجــب أن يوجَّه إليها

الاهتمام العنصر البشـــرى، ومن أهم مظاهرها درجة دعم الإدارة العليا، الاتصالات، فرق العمل، قدرات ومهارات المشرفين.

وفى الدراســـة التى قام بها (Cavaness& Manoochehri:1993) حول «التحديات التـــى تواجه بناء الجـــودة فى قطاع الخدمات»، تم التوصل إلـــى عدد من النتائج، من أهمها: أن هناك عدة عوامل رئيسية تؤدى إلى تحسين جودة الخدمات هى:

- الفهم الكامل لاحتياجات وتوقعات العملاء.
- تحديد وربط أهداف المنظمة مع معايير الخدمة.
- تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- بناء ثقافة الجودة.
- بناء نظام إدارة معلومات فعالة.

خلاصة الدراسات السابقة:

بعد العرض الســـابق لأهداف ونتائج الدراسات الســـابقة التى تمت حول موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى القطاع الحكومى، يمكن استنتاج ما يلى:

- إن موضوع إدارة الجودة قد حظى باهتمام كبير على المستويين العالمى والمحلى.
- إن معظم الدراسات اعتمدت على الأسلوب البحث الميدانى.
- إن غالبية هذه الدراسات قد ركزت على تجارب تطبيق إدارة الجودة فى قطاع معين مثـــل قطاع الصحة، الكهرباء، الجامعات... وما يميز الدراســـة الحالية شـــموليتها وتطبيقها على عينة ممثلة للأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض.
- أبرزت الكثير من الدراسات أهمية وجود العديد من المتطلبات والمقومات التى تميز المنظمات التى تســـعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشـــاملة عـــن المنظمات التقليدية، وهي:
- اقتناع ودعم الإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ربط أهداف وخطط الجودة بمعايير الجودة.
- دعم وتمكين العاملين.

- تطوير نظم العمل.

- نظم المشاركة فى المعلومات.

● كذلك أظهرت بعض الدراســات أن أهم التحديات التى تواجه المنظمات الحكومية فى سبيل محاولتها تطبيق إدارة الجودة هي:

- ضعف التزام الإدارة العليا.

- نقص الموارد المالية.

- عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية.

- عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي.

- عدم توافر نظم المعلومات والبيانات.

- ضعف مهارات وقدرات المشرفين.

- عدم الاهتمام الكافى بتطوير أداء العاملين.

وســيتم الاســتعانة بنتائج هذه الدراســات ومزجها بأدبيات البحث، لتحديد أهم مقومــات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة فى القطاع الحكومى. وهو ما سنناقشــه فى المبحث التالى.

المبحث الرابع
مقومات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

عند شـروع المنظمة فى البدء بتطبيق جهود الجودة، يحتاج ذلك إلى توفير الكثير من الجهود المتناسقة والمتطلبات الأساسية التى تعتبر المناخ المناسب لاستقبال وتطبيق هذا المنهج، وسنتناول فى هذا المبحث أهم هذه المتطلبات من خلال:

أولاً - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الأجهزة الحكومية.

أولاً - مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

فى بدايـة مرحلة تطبيق فلسـفة إدارة الجودة تكون المنظمات قـد اعتادت ولفترات طويلة على ممارسـات معينة لا يتناسـب معظمها مـع متطلبات إدارة الجودة الشـاملة (فريد،١٨ :٢٠٠٢). وهذا الأمر يسـتلزم من المنظمات التى تسعى لتطبيق إدارة الجودة أن تعمل بكل جهودها وطاقاتها على توفير مقومات النجاح اللازمة للتطبيق الصحيح للجودة، وذلك بدلاً من تعثر الجهود وما يقابل ذلك من ظهور اتجاه سلبى لهذا المدخل الجديد.

وبجانب الدراسـات السابقة فقد تعددت الكتابات التى حددت أهم هذه المقومات، ومـن أهمها: (Michaela L.Kelemen2003 p113) الذى حدد المتطلبات الأساسـية لتطبيق إعادة الهندسة لتكون إحدى مراحل الجودة، ومن أهمها:

التحول من التدريب إلى التعليم:

- تغير فى اتجاهات الإدارة الوسـطى من دور الإشراف (المشرفين) supervisors إلى دور التدريب (المدربين) coaches.
- التحول فى اتجاهات الإدارة العليا من مراقبين للنتائج Scorekeepers إلى قادة Leaders.
- التحول من المهام البسيطة إلى المهام المركبة.
- التحول من الاعتماد على التقسيمات التنظيمية إلى فرق العمل.

كذلــك حددت جائزة بولدرج عــدداً من المعايير تمثل خصائــص البيئة التنظيمية الملائمة لتطبيق الجودة، من أهمها:

- القيادة.
- التخطيط الإستراتيجى للجودة.
- المعلومات والقدرة على تحليلها.
- إدارة الموارد البشرية.
- التوجه بالعملاء.

كما قسم «فرانسيس ٢٠٠٠:٢٥» متطلبات تحقيق الجودة إلى:

متطلبات خصائص النظام:

- ملاءمة جيدة للمناخ والبيئة التنظيمية.
- القيادة التى تفهم وتدرك كل مؤشرات التحول.
- القدرة على تناول أهداف تتسم بالصعوبة والتحدى.
- نظرة مستقبلية للمنظمة.
- منح حق التصرف واتخاذ القرار للأفراد.

متطلبات بناء نظام الجودة:

- قيادة عليا مستقرة وملتزمة.
- أبطال مناصرون للجودة.
- التزام المنظمة تجاه الجمهور.
- الربط بين الكيانات الداخلية والخارجية (الموردين والعملاء).

كذلك حدد (William: pp: 1- 20 &.N Pan) المتطلبات الأساسية لتبنى فلسفة الجودة فى:

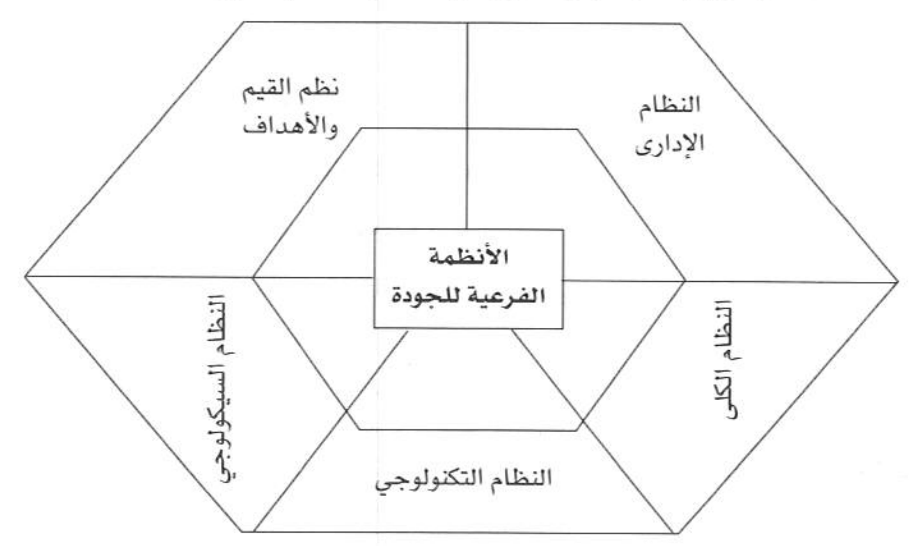
- دعم وتأييد الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- تهيئة البيئة التنظيمية الإيجابية.

- تبنى الأنماط القيادية المناسبة.
- التعليم والتدريب المستمر.
- التركيز على العميل وتعميق فكرة أن العميل يدير المنظمة.
- استخدام أدوات الجودة وأساليب حل المشكلات.
- فهم جميع المديرين لنظام تطبيق الجودة.
- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة، ونشر المعارف الخاصة بالجودة بين جميع العاملين بالمنظمة.
- تكوين هيكل تنظيمى غير رسمى لجهود إدارة الجودة الكلية يوازى الهيكل التنظيمى الرسمى للمنظمة، ويعمل من خلاله جميع العاملين فى اتجاه التحسين المستمر فى كافة المجالات ويمكن تسميته باسم تنظيم الظل Shadow organization.
- كما ذكر على السلمى (٢٠٠٣ ص ١٣٧) أن الجودة تتحقق فى المنظمات التى تراعى المبادئ التالية:
- الالتزام طويل الأجل بإحداث التطوير المستمر.
- التدريب الفعال لجميع العاملين على أسس الجودة وأهمية العميل.
- تحقيق الترابط والتكامل بين قطاعات المنظمة.
- اعتماد مفهوم « التمكين» Empowerment أى تخويل الصلاحية للعاملين لتحمل مسئولية التطوير.
- إدماج خطة «إدارة الجودة الشاملة» فى صميم الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- قاعدة معلومات صحيحة ودقيقة.

كذلك أوضح TITO أن فاعلية نظام الجودة تأتى بالتكامل مع عناصر النظام الكلى للمنظمة باعتباره أحد عناصرها الفرعية، ويوضح الشكل رقم (٧) علاقة التفاعل، حيث يمثل الشكل الخارجى عناصر النظام الأكبر للمنظمة، ويمثل الشكل الداخلى عناصر نظام الجودة. وتكون الجودة مندمجة فى بنية المنظمة حينما تعزز القيم وتترابط مع الإستراتيجيات والهيكل والممارسات والنظم، وتصبح الجودة متخللة النظام وغير منظورة فى كيان مستقل بذاته.

شكل رقم (٧)

العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة وعناصر النظام الكلى للمنظمة



المصدر: tito:1993:111.

من تحليل ما سبق يمكن الخروج بالنتائج التالية:

١ - إن الطريــق لتطبيــق جهود الجودة تطبيقــاً ناجحاً يأتى أولاً مــن تركيز الانتباه علــى تقييم لخصائص النظام الإدارى بالمنظمة والــذى يجب أن يكون على درجة عاليــة مــن التوافق والتناغم مع متطلبــات الجودة، إذ من الصعــب أن يتم إقرار التطبيــق دون التأكــد من مدى قابليــة بيئة المنظمة للمدخــل الجديد، وفى ذلك يؤكد (فرنســيس ماهونى٢٠٠٠) أنه عندما تشــرع المنظمات فى الإعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فإنه يجب التركيز أولاً على تهيئة نظام الإدارة بها، إذ يعتبر القاعدة الأساســية لضمان نجاح واستمرارية أى من المفاهيم الإدارية الحديثة، ثم بعد ذلك العمل على إحداث التحسينات فى نظم الجودة.

٢ - إن بناء نظام الجودة يرتكز على ضرورة توافر عدد من المقومات من أهمها:

البعد الأول: الإدارة الإستراتيجية.

البعد الثانى: التزام القيادة.

البعد الثالث: الثقافة

البعد الرابع: تدريب الموارد البشرية

البعد الخامس: التنظيم

البعد السادس: نظم المعلومات.

ونتناول فيما يلى كلاً من هذه المقومات بالتفصيل.

البعد الأول: الإدارة الإستراتيجية:

تسعى المنظمات سواء العامة أو الخاصة إلى تحقيق وضع مستقبلى أفضل ومستوى أداء متميز لخدماتها، وذلك فى ظل بيئة تتسم بتلاحق المتغيرات البيئية المحلية والعالمية والتى لا يمكن التنبؤ بمعظمها، وفى ظل هذه المتغيرات التى تفرض تحديات أكثر مما تهيئ فرصاً فإن تحقيق التميز المنشود لا يأتى بمحض الصدفة أو اتباع منهجية تعتمد العفوية أو الاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما يتطلب اعتماد منهجية متفوقة هى الإدارة الإستراتيجية (السلمي، ٢٠٠٣، ص٢٢).

والإدارة الإستراتيجية بوجه عام هى إعداد وتنفيذ برنامج عمل لمستقبل عمل المنظمة (المروانى:٢٣: ١٤٢٥هـ) أو هى تحديد كيفية إدارة المنظمة لبيئتها ومواردها لمقابلة احتياجات المستفيدين (TonyL,:2002:65) وقد حدد ثلاثة أبعاد للإدارة الإستراتيجية هى:

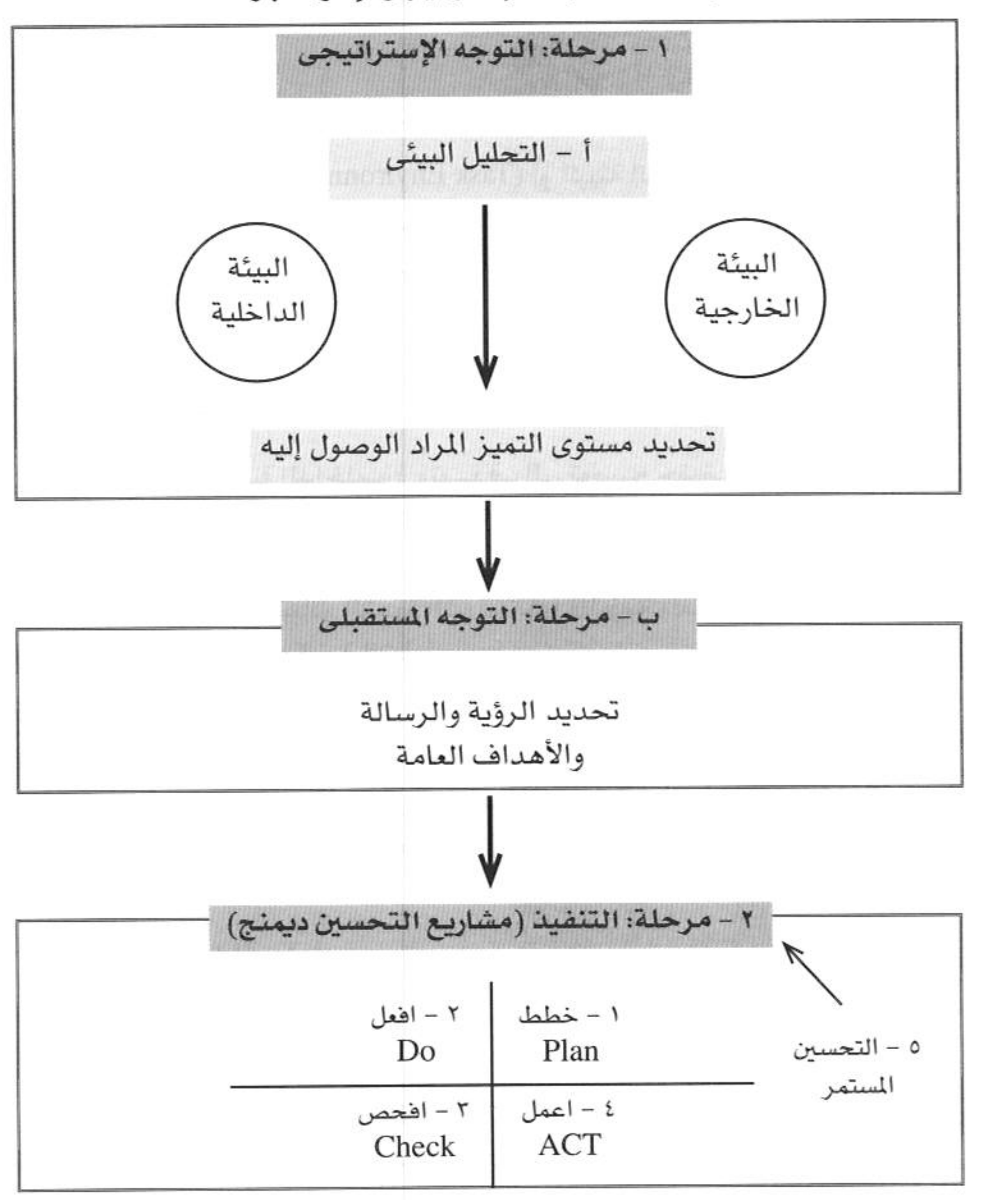
- التحليل الإستراتيجى (تحليل المتغيرات البيئية).
- التوجة الإستراتيجى (تحديد التميز المستقبلى للمنظمة).
- الإستراتيجيه التنفيذية (الخطط والبرامج التنفيذية).

وبتطبيـــق هذا المفهـــوم على إدارة الجودة فإن الإدارة الإســـتراتيجية للجودة تعنى «تحديد الرؤية والأهداف الإستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل لها، ثم وضـــع البرامج التنفيذية ومعايير القياس ونظام لمتابعة الأداء بهدف توفير ميزة تنافســـية للمنظمة تحقيقاً لأهدافها المتعلقة برضا العميل، وتوسيع حصتها فى السوق. (محفوظ: ١٠٨:٢٠٠٤)

وبذلـــك فإن إســـتراتيجية إدارة الجودة تتضمن المرحلتـــين التاليتين، كما يوضحها الشكل رقم (٨)

شكل رقم (٨)

مراحل التخطيط الإستراتيجى لإدارة الجودة



المصدر: تصميم فريق البحث

المرحلة الأولى: التوجه الإستراتيجى، المرحلة الثانية: التخطيط التنفيذى.

المرحلة الأولى: التوجه الإستراتيجى:

١- تحليل البيئة:

أ - تحليل البيئة الخارجية: وينقسم إلى:

- تحليل لبيئة المهمة (Task Environment) أو البيئة التنافسية التى تتعلق بمجال عمل المنظمة من حيث تحديد المزايا التنافسية التى تمتلكها المنظمات الأخرى، دراسة العملاء ومتطلباتهم، وكذلك تقييم الموردين الحاليين والمتوقعين.
- تحليل للبيئة العامة وتشمل المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ويهدف إلى أن تكون المنظمة على إدراك تام باتجاهات وعناصر البيئة الخارجية.

ب - تحليل البيئة الداخلية: وتهدف الى توضيح حقيقة الوضع الحالى فى المنظمة داخلياً وذلك من خلال توصيف المناخ الداخل للمنظمة من حيث: القيم، الهيكل، أنماط القيادة، أساليب إدارة الموارد البشرية، سياسات البحوث والتطوير...، وذلك بهدف تحديد مصادر القوة التى تمتلكها المنظمة وإمكانيات الاستفادة منها ونقاط الضعف الحالية وكيفية التعامل معها.

فى ضوء ما يتوافر من بيانات ومعلومات تتعلق بتحليل البيئة الخارجية والداخلية وبيئة المنافسين، تستطيع المنظمة أن تحدد أين موقعها الآن، وأين يمكنها أن تذهب. بمعنى آخر: ما مستوى التميز أو الجودة الذى تخطط المنظمة للوصول إليه؟ وما الفرص التى يمكن استغلالها لتحقيق هذا التميز والتحديات التى يجب التخطيط لمواجهتها؟.

٢ - تحديد التوجه المستقبلى:

فى هذه المرحلة يتم التخطيط للوصول إلى الوضع المستقبلى أو مستوى التميز المستهدف، وذلك من خلال صياغة لرؤية الجودة وترجمتها إلى رسالة وأهداف العامة للمنظمة.

الرؤية: وهى يعبر عنها (تكلا :٢٧٩: ١٤٢٤) بأنها اقتراح للمستقبل، فهى تعكس تصور المنظمة لما تريد أن تحققه لنفسها فى المستقبل، وتمثل الرؤية عنصراً مهماً فى البناء الإستراتيجى للمنظمة.

رسالة الجودة: التى توضح الغرض الأساسى للمنظمة والأثر الذى تسعى إلى تاكيده فى المجتمع، وجوانب تميزها، والعملاء الذين توجه إليهم خدماتها.

الأهداف الإستراتيجية للجودة: تحديد الأهداف الرئيسة للجودة التى يتم اشتقاقها من رؤية ورسالة المنظمة، ويتم بلورتها فى عبارات واضحة ومحددة، ويمكن قياسها ويشارك فى وضعها جميع العاملين فى المنظمة.

المرحلة الثانية:

الخطط التنفيذية: فى هذه المحلة يتطلب تحقيق فعالية الإستراتيجية ترجمة الأهداف إلى خطط تشغيلية تحدد بالتفصيل البرامج والجداول الزمنية للتنفيذ والموارد المطلوبة، وفى هذه المرحلة يطبق نموذج التحسين المستمر «لديمنج»، وهو نموذج يتضمن العناصر التالية:

التخطيط (PLAN): وتضمن تحديد العمليات التى تضيف قيمة لعميل، وتحديد العملاء واحتياجاتهم، وتصميم مؤشرات ومعايير الأداء التى تقيس أبعاد الجودة للخدمات التى تنتجها المنظمة والتى تشمل: الدقة، الاكتمال، الابتكار، درجة التميز، والتى يتم وفقاً لها عمل المقارنات المطلوبة للحكم والتقييم.

الفعل (DO): تطبيق مقترحات التحسين واختبار فاعليتها.

الفحص: (CHECK): ويتضمن ذلك فحصاً وتقويماً فعلياً للنتائج بعد تطبيق الوضع المقترح؛ للتأكد من مطابقتها للمعايير القياسية التى تم تحديدها مسبقاً، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

العمل (ACT): ويدمج فيه إقرار التحسينات الجديدة ودمجها فى نظام وإجراءات العمل.

التحسين المستمر (Continuance improvement): وفيه يتم استطلاع التغيرات فى احتياجات ورغبات العملاء أو التغيرات فى مستحدثات التقنية ونظم العمل، وتحليل بيئة المنافسين واقتراح التغيرات اللازمة لمواجهة هذه التغييرات.

وبذلك تكون الجودة قد اكتسبت أهمية إستراتيجية بالنسبة للمنظمات والتحول من اعتبارها عاملاً مساعداً لتحقيق الميزة التنافسية المنظمة إلى اعتبارها المفتاح الرئيسى (كريس اشتون،٢٠٠١،ص١٢) ومن مرحلة عشوائية التخطيط ومرحلة وضع الخطط المنفصلة إلى مرحلة التكامل واندماج أهداف الجودة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة،

وأصبح إعادة النظر فى الإســتراتيجية العامة للمنظمة واقتراح إستراتيجية جديدة يتم بناء على مستويات الجودة والتميز المرغوب فى تحقيقها (Michaela L2003 p419).

البعد الثانى: التزام القيادة:

تقع مســئولية مبادرة تطبيق الجودة فى المنظمات فى المقام الأول على قادة الإدارة العليا فــى المنظمة، حيث يذكر (Mohamed Zairi ;2005:130) أن الجودة لا تفوض، فهى ليســت مثل قرارات وسياســات المنظمة الأخرى التى يمكــن إنجازها من خلال الآخرين، فقد أثبت الكثير من الدراســات أن نحو (٨٠٪) من محاولات الجودة تفشل، أو على أحســن تقديــر كانت غير فعالة فى إحداث إنجاز عــالٍ حيث دائماً تبدأ هذه الجهود قوية وبحماســة شديدة ثم ما تلبث أن تخمد. ويرجع ذلك إلى أنه تم تفويضها إلــى المســتويات الإداريًة الدنيا، أو كمــا يشــير (Stephen George p. 10) إلى أن الإدارة العليا فى هذه المنظمات لم تصنع عملية تحســين الجودة على أولويتها، وتأتى أهمية القيادة فى تحمل مســئولية مبادرات الجــودة؛ إذ «إن التزام القيادات الإدارية يعنــى التــزام كل موارد المنظمة، فكلما زاد التزام القــادة.. كانت الرؤى أكثر وضوحاً ومعززة بالســلوك والتصرفــات والأفعال وبالتالى تكون هناك ســرعة فى أن تصبح إدارة الجودة الشــاملة هى الثقافة السائدة» (عبدالرحمن توفيق: ١٣٦) كما أوضح (Abdul Aziz,1995,14) أن مســئولية مبادرة تطبيق الجــودة فى المنظمات تقع فى المقام الأول على قادة الإدارة العليا فى المنظمة، وذلك باعتبارهم:

- يمتلكون المبادرة لوضع الرؤى لمشاريع وخطط التحسين.
- المثل التى يحتذى بها العاملون ويتبعونهم.
- يملكون الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير وإقناع المديرين فى المستويات الدنيا وأعضــاء التنظيم وحثهم على المشــاركة وقبول التغييرات التــى يتطلبها نظام الجودة.
- القادرين على تخصيص الموارد اللازمة، والتأثير لاستمرار عمليات التحسين.
- يمثلــون الكفاءات الجوهريــة القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة الهندســة د. (سعد: ٢٣٨).

وقــد بلــور (Emmett C :١٩٩٦) منهجيــة متطورة لدور القيــادة لإحداث عملية التحول إلى الثقافة الجديدة من خلال نموذج (VIP) الذى يرتكز على محاور ثلاثة:

١- تحديد الرؤية Vision.

٢- وتحريك طاقات العاملين Inspiration.

٣- تأكيد الاستمرارية Permanency.

كمـــا أضاف (Mohamed Zairi ;2005:130) بعداً آخر وهو التهيئة لتأكيد التزام القادة Commitment Top management.

وبتطبيق هذا النموذج على إدارة الجودة فإن دور القيادة يتمثل فى:

- **مرحلة التهيئة: لتأكيد التزام الإدارة** Commitment Leader,s وتتضمن بناء التزام القـــادة ودعمهم لمبادرات الجودة - قبل إلزام الاخرين بها- وذلك من خلال فهمهم لحقيقة منهـــج الجودة، والاقتناع بأهميتها، من خـــلال تخصيص وقت لتعلم مبادى ومفاهيم وأســـاليب الجودة وزيارة المنظمات المنافسة Benchmarking companies والتى لها ســـمعة فى قيادة عمليات الجودة، بما يركز انتباة القادة على اهمية منهج إدارة الجودة والمتطلبات اللازمة لتطبيق وإنجاز أهداف هذا المنهج.

- **المحور الأول: تحديد الرؤية Vision** وتتضمن:

- النظرة الشاملة للأمور والبعد عن نطاق الجزئيات والأمور التفصيلية للعمل.

- منـــح الفرصة للعاملين للمشـــاركة بتصوراتهم لوضع الرؤية وتخيل كيفية الممارســـة العملية لتنفيذها.

- بلورة رؤية مستقبلية انفعالية للمنظمة - تتضمن تميزاً غير عادى تخلق الحافر لدى الآخرين لتنفيذها - ودمجها مع الرؤية العامة للمنظمة.

- البحث عن نماذج ناجحة من شأنها تدعيم إمكانية تحقيق الرؤية مما يزيد من إيمان العاملين بإمكانية تنفيذها.

- نشر هذه الرؤى والسياسات والتأكد من فهمها من قبل الجميع.

المحـــور الثانـــي: إدارة وتحريـــك طاقات العامـــلين بالمنظمة وحثهم علـــى تأييد وتنفيذ برنامـــج الجودة Inspiration:

ويتعلق هذا المحور بمنهجية متطورة لإدارة وحفز الموارد البشـــرية وإذكاء حماسهم وخلق الحافز لديهم للاشتراك فى تنفيذ الرؤية. وكما يذكر (دى كامب:٢١٩ - ٢٢٢) إن

الحافز يكون دائماً داخل الشخص فهو قرار من جانب الشخص نفسه أن يتحرك نحو التنفيذ ويتم اتخاذ هذا القرار عندما تكون هناك عوامل محفزة تستحق التحرك» وهو ما أطلق عليـــه (Daniel 2000:1) الذكاء العاطفى Emotional Intelligggence وهو يعنى قدرة القادة على فهـــم عواطفهم وعواطف الذين يعملون معهم وإدارة العلاقات، وذلك فى سبيل تحقيق الأداء الأفضل، حيث ذكر Primal أن الدور الذى تلعبة الكفاءات المبنيه على الذكاء العاطفى مثل: الانضباط الشـــخصى، والمثابرة، والتعاطف - والتى تزيد من قدرة المدير على تنفيذ الحلول وحث وإقناع الآخرين - أكثر أهمية من الدور الـــذى تلعبه المهارات الفكرية أو التكنولوجية (القدرة على حلول منطقية للمشـــكلات الإدارية).

ومهمة القائد فى هذا المجال أن يخلق مناخاً تتوافر فيه عوامل التحفيز لكى يتمكن الأفراد من اتخاذ قرار للتعلم والتغيير، والتطور للإســـهام فى تنفيذ الأعمال. ويمكن أن يتمثل دور القائد فى (256-Primal:2002:255).

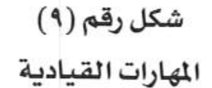
- الإثارة Inspiration: إيجاد الأســـباب التـــى تبرز الحاجة الملحة لإحداث التغير من خلال تحديد الرؤية ومشاركة العاملين فى وضع الرسالة التى تسهم فى كسب انتباه العاملين وخلق صورة إيجابية لإدارة الجودة فى أذهانهم.
- إيجاد البيئة الصحية للتعلم.
- تطوير العاملين Developyng others لاكتســـاب المعارف والمهارات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إدارة الصراع conflict management من خلال خلق هدف مشترك، والتعرف على شعورهم ووجهات نظرهم المختلفة، وتوجيه جهودهم لتحقيق هذا الهدف.
- ســـيادة روح التعاون وعمل الفريق Teamwork and collaboration واعتبار أنفسهم نموذجاً للاحترام، والمســـاعدة والتعاون وأن تتضمن أفعالهم الالتزام بجهود الجودة وبناء روح الجماعة وتوثيق العلاقات. كما تتضمن جهودهم أيضاً إثارة جهود العاملين لدعم والمشاركة فى جهود الجودة.
- التواجد الملموس والفعال فى أثناء المراحل المختلفة لعملية التطبيق.
- تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات المناسبة للتصرف واتخاذ القرار.
- عقد الاجتماعات المستمرة لمعالجة المشكلات والصعوبات التى قد تعترض عمل الفرق.

- عقد اللقاءات الدورية مع العاملين، لنشر مبادئ وثقافات الجودة والرد على تساؤلات ومخاوف العاملين.
- الاحتفال بإنجازات فرق العمل والاعتراف والتقدير بمساهمات الأفراد.

المحور الثالث: تأكيد الاستمرارية Permanency فى الالتزام بالتطبيق من خلال بناء نظام للجودة ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتنفيذ، ويتضمن هذا المحور:

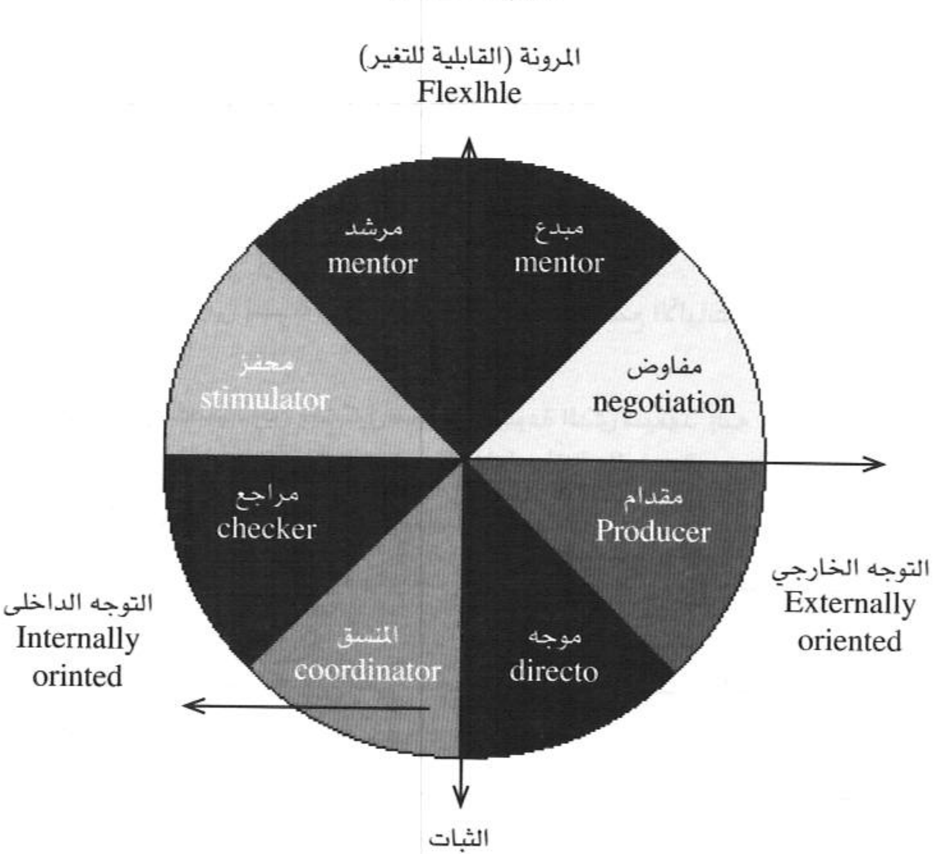
- أخذ قرار مبادرة الجودة.
- ترجمة الرؤية إلى إستراتيجية وبرامج تنفيذية ووضع الآليات المناسبة للمتابعة والتقييم.
- تعيين أفضل المستشارين وتشكيل مجلس الجودة الذى سيعهد إليه بوضع أساسيات نظام الجودة وتوفير مقوماته التنظيمية والمعلوماتية والبشرية.
- توفير الاستثمارات المالية الكافية لتطبيق توصيات جهود الجودة.
- تدريب القيادات فى كافة المستويات الإدارية على مهارات التخطيط واستخدام أدوات الجودة.
- التخطيط للنجاحات الصغيرة التى تشجع على التقدم وتبنى الالتزام (عبد الرحمن توفيق : ١٣٧).

وحتى يستطيع القادة القيام بهذه المهام لمساندة ودفع جهود الجودة فى منظماتهم، فيجب أن تتوافر فيهم العديد من الصفات، وقد حددها الكثير من الكتاب من أبرزهم (Hubert K. p.97) الذى حدد أربعة اتجاهات للقائد، يتضمن كل اتجاه صفتين للقائد كما يوضحها الشكل رقم (٩)



شكل رقم (٩)

المهارات القيادية



المصدر: Hubertk.: 2001: 97.

وحتى يستطيع القادة القيام بهذه المهام لمساندة ودفع جهود الجودة فى منظماتهم، يجـب أن تتوافر فيهم العديد من الصفات والتى حددها الكثير من الكتاب من أبرزهم (Hubert K. 2001: 97). وقد حدد عدداً من المهارات التى تتفاعل وتتعارض فيما بينها ولكنها أيضاً تكمل بعضها بعضاً كما يوضحها الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

أدوار ومهارات القائد

العنصر	المهارات
مبتكر مبدع Innovator	الشمولية والنظرة المستقبلية.
	التفهم للمبادئ والاتجاهات الاقتصادية.
	متابعة المستحدثات العلمية والتكنولوجية.
	السعى فى التحسين المستمر.
مقدام Producer	الانفتاح على البيئة الخارجية
	رفض التعقيد والتخصص.
	إدارة الوقت والضغوط.
مفاوض Negotiation	المفاوضة الفعالة.
	القوة والنفوذ.
	السمعة الحسنة.
مــوجه Director	إعداد الخطط.
	تطوير السياسات والقواعد المنظمة للعمل.
	تحديد العقبات أمام الأداء.
منسق Coordinator	تنسيق مجهودات الأفراد والمجموعات.
	التفاوض للصلاحيات.
	يهتم بتطبيقات التكنولوجيا.
مراجع Check	المتابعه والإرشاد لعمليات التنفيذ.
	الاهتمام بتوثيق المعايير.
محفز Stimulator	الإيمان بعمل الفريق.
	يشارك العاملين فى اتخاذ القرار.
	الثقة والتقدير للعاملين.
مرشد montor	دعم وتنمية مهارات العاملين.
	تقديم المساعدة بشرح كيفية عمل النظام.

المصدر: Hubertk.: 2001: 98.

البعد الثالث: الثقافة:

يحتاج تطبيـــق إدارة الجودة إلى ثقافة الانفتاح والابتــكار والمرونة، وذلك من أجل ضمان تحقيق أهداف التحسين والريادة المطلوبة من تطبيق عمليات الجودة، لذا فإنه مـــن الأهمية أن يدرك قادة المنظمات الحكومية تأثير القيم على نجاح إســـتراتيجيات وخطط وتنفيذ إدارة الجودة ويوضح (Pervaiz:2002:50) أن البيئة الثقافية الســـائدة فى المنظمة هى التى يستمد منها الأفراد القيم والمعتقدات والأفكار والتجارب والمعارف وتحويلها إلى بيانات ومعلومات تســـتخدم فى تغذية المجادلات والمناقشات التى توجه المراحل المختلفة لتطبيق إستراتيجيات التطوير وتؤثر على النتائج النهائية.

كما أكد أهمية عنصر الثقافة، العديد من الخبراء التنفيذيين لمشاريع وبرامج إدارة الجودة حيث ذكر المدير التنفيذى للجودة فى شركة IBM أن عنصر بناء الثقافة يمثل (٧٠٪) من جهود الجودة، فى حين أقر أحد المديرين التنفيذيين اليابانيين أن ترســـيخ ثقافة الجودة تمثل (٩٠٪) من جهود تطبيق الجودة.

وبالرغـــم من أهمية الثقافة، عنصراً داعماً لنجاح جهود التغيير، إلا أنه فى الكثير من الأحيان تبدأ هذه الجهود دون تهيئة البيئة التنظيمية والثقافية، والتى غالباً ما تكون موروثة من الهيكل الهرمى القائم على المركزية، وتقســـيم العمل، والرقابة، وســـيطرة أنظمة وقواعد العمل الرســـمية، والتى تمثل الالتـــزام بالحد الأدنى من الأداء وهو ما يطلق علية ثقافة الارتخاء التنظيمى. (ستيفن:١١٠:١٤١٨).

ومن أهم محددات الثقافة الإدارية العربية طابعها التقليدى المحافظ المرتبط بالبنى الاجتماعيـــة والاقتصادية المتوارثة، والتى تميل إلى تعزيز أدوار الفردية وتجنب اتخاذ القرارات التى تخضع لظروف المخاطرة وعدم التأكد والتوجه الضعيف نحو المســـتقبل والميل للمحافظة على القديم ومن ثم تتوافـــر حوافز ذاتية قوية لدى المديرين والعاملين لمقاومة التغيير التنظيمى. (سعد ١٤٢٦ : ٢٦٦).

وعليه فإن نجاح جهود وإستراتيجيات تطبيق إدارة الجودة يعتمد على قدرة المنظمة علـــى العبور من هذه الثقافة القديمة الموروثة إلى ثقافة تنظيمية جديدة داعمة لمبادئ وقيم الجودة ترتكز على قيم سيادة العميل، التميز، المخاطرة.

والثقافة هى مجموعة من القيم والمعتقدات السائدة فى المنظمة تحكم قبول إدخال فكـــرة ما فـــى الإدارة أو رفضها، وهى تمثل قدرة المنظمة علـــى التكييف مع أى تغيير طارىء. (هيجان:٤١٣:١٤١٥).

ويعرفها «Baseman» بأنها نظام القيم والمعتقدات والمعايير والاتجاهات والأعراف التى تحكم سلوك الافراد داخل المنظمة، فالثقافة هى المحصلة الكلية للكيفية التى يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة. (عايدة خطاب، ص ٤٧).

وكذلك تم تعريف الثقافة على أنها أفعال وأنشطة سلوكية تحقق للمنظمة قيمة. (محمد صدام:٢٠٠٤ : ١٨).

ومن هذه التعاريف يتبين أن الثقافة لها دور أساسى فى إحداث التكامل بين الأنماط السلوكية فى المنظمة – وبدونها سيتصرف كل فرد طبقاً لقيمه وقناعاته الخاصة – فهى التى تكون المخزون الفكرى المتراكم من القيم والمعتقدات والتى توجه وتضبط سلوك وأفعال الأفراد فى الاتجاه المرغوب فيه ويتمثل هذا الدور فى:

- بلورة خلفية تساعد الأفراد على فهم اتجاهات وأنشطة منظماتهم وتشكيل المدركات التنظيمية وتفسير الأحداث فى ضوئها (ليلى شكر ٢٠٠١ : ٣١٣).
- تعتبر بمثابة أحكام معيارية يتم بمقتضاها تقويم سلوك الأفراد والمنظمات. (محمد صدام ٢٠٠٤:١٧)
- تحفيز وتثبيط أنواع محددة من السلوك الفردى أو الجماعى داخل المنظمة (هيجان، ص: ١٠٤).

وتستطيع المنظمات التى تتجه لتطبيق مبادئ إدارة الجودة إجراء تحول فعال لثقافتها بما يتلاءم مع متطلبات الجودة من خلال:

أولاً – اختراق الشبكة الثقافية المحركة لسلوك العاملين ومراجعة مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات المكونة للثقافة التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة، وإجراء تغييرات جذرية بما يخلق ثقافة جديدة للمنظمة لها انعكاساتها على استعداد ومدى تقبل الأفراد وإدراكهم لأهمية الأخذ بمبادئ الجودة وتطبيقها من خلال تحديد:

- ما القيم التنظيمية التى يجب التمسك بها؟
- ما القيم التنظيمية التى يجب التخلى عنها؟
- تحديد قيم الثقافة الجديدة (ثقافة الجودة) التى تتلاءم مع الطموحات المستقبلية للمنظمة.

وقد حدد (Yuejin 2004: 3) عناصر قيم الثقافة التنظيمية اللازمة لتحقيق الجودة عند مستوى six sigma كما يوضحها الجدول التالى:

جدول رقم (٤)

قيم ثقافة الجودة عند مستوى ستة سيجما

عنصر الثقافة	القيم
العملاء	التركيز على رضاء جميع العملاء.
	الالتزام بعدم الأخطاء فى تقديم المنتجات أو الخدمات.
	تأكيد قيمة العميل
	احترام العملاء الداخليين (العملاء).
التعاون	تحقيق الرؤية والأهداف الطويلة مسئولية الجميع.
	مد العملاء بأعلى قيمة من خلال التحسينات المستمرة.
	التركيز على العمليات التى تضيف قيمة للعملاء.
	التأكيد أن الجودة وظيفة كل فرد.
	التحسين المستمر للعمليات يشمل المنتجات والخدمات والإجراءات.
	ترسيخ مفاهيم وفرص عمل الفريق.
العاملون	الاحترام والإصغاء للعاملين.
	العاملون محفزون ومبتكرون.
	التأكيد على تمكين العاملين.
المجتمع	الالتزام بالمسئولية وأخلاق المجتمع.

المصدر: Yuejin.: 2004: 3.

وكذلك حددت «دراسة لأثر قيم المديرين على جاهزية التعلم» القيم التى تشكل إطاراً لخصائص المنظمات ذات الأداء مرتفع الجودة وكان من أهمها: (ليلى شكر:٣٨١:٣٨٠:٢٠٠٤).

قيم الصفوة (Elitism): وهى تتضمن تشجيع مفهوم التميز والتطوير الذاتى.

قيم الاقتصاد (Economy): وتتضمن تشـجيع قيمة الاقتصاد من خلال ترشـيد الإنفاق ، والاهتمام بتطبيق مفهوم التكلفة والعائد.

قيم الكفاءة (Efficiency): تدعيم قيمة عمل الأشـياء بطريقة صحيحة، تشجيع تجريب المفاهيم الجديدة.

قيـم التنافس (Competiveness): وذلك بتشـجيع قيـم التنافس البناء والمقارنة بالمنظمات الأخرى وتصميم معايير الأداء المرتفعة.

قيم العمل الجماعى (Teem Work): تشـجيع قيمة العمل من خلال تشكيل وبناء فرق العمل فعالة.

كما تحددت القيم الثقافية لشركة Airborne Express في (جيمسى: ١٤٢٤: ١٠٨):

- رضا العميل هو الأولوية الرئيسـية بالنسـبة لكل موظف بالشـركة، وهو غرض كل وظيفة.
- وضع الإستراتيجيات والأهداف من أجل ضمان استمرارية رضاء العميل.
- تعتقد الإدارة وتعزز وتسـعى لتحقيق الامتياز فى جميع أرجاء المنظمة فتنفيذ العمل على الوجه الصحيح من أول مرة هو النموذج السائد فى المنظمة.
- يتم تشجيع ومساندة المبادرات والإبداع فى تنفيذ الأعمال وحل المشكلات.
- إقـرار نظـام المكافآت الإسـهامات التـى تعزز رضـاء العملاء وتحسـين فعالية الإنتاجية.

كما ذكر (Pervaiz: 2002:63) أن نجاح جهود التغيير تتطلب توافر ثقافة تنظيمية مدعمة للمعرفة ترتكز على تشـجيع المبادرات الفكرية، والرؤى المشـتركة، واستخدام المعرفة، حدد أبعاد هذه الثقافة فى النموذج TOTS كما يلى:

الثقـة Trust: وتعنـى ثقـة الأفراد بعضهم فـى بعض، وهى تحـدد فاعلية العلاقات بين جماعات العمل، وتشـمل ثقة المديرين فى العاملين، وثقتهم فى أنفسـهم على تحسـين الإنتاجيـة، من خلال إتاحة درجة من الحرية لممارسـة المبادرات تحسـين جودة الخدمات، وتمكين العاملين لاستخدام قدراتهم فى تحمل مسئولياتهم فى أداء أعمالهم بشكل أفضل.

الانفتاح (openness): ويشمل إنشاء خطوط اتصال مفتوحة بين جميع المستويات الإدارية بالمنظمة.

فرق العمل (Teamwork): وهو أسـلوب يعتمد على العمل الجماعى بين مجموعة من الأفراد لديهم الاسـتقلالية والصلاحيات لاتخـاذ قراراتهم؛ لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة.

المشـاركة (Sharing): وتعنى مشاركة العاملين واندماجهم فى كل ما يتعلق بالمنظمة من قرارات ومشـكلات وهى نتيجة لخلق بيئة من الانفتـاح والثقة وفرق العمل والتى تخلق سلاحاً وميزة تنافسية يصعب تقليدها.

ثانياً: تبنى هذه القيم وإعادة توزيعها داخل نسـق القيم التنظيمية واعتبارها معايير للأداء.

وذلك من خلال المسـتويين: **الإسـتراتيجى**، حيث يتم ترسـيخ مبادئ وقيم الجودة من خلال رؤية المنظمة ورسالتها وخططها الإستراتيجية والتى يجب أن تكون واضحة ومعلنة (جميـع العاملين). **والتشـغيلى**، ويعنى الأفعال المرتبطـة بطريقة تحقيق هذه الـرؤى والتى تتمثل فى العمليات والإجراءات التنظيميـة والتى تؤكد الالتزام بتطبيق مبادئ الجودة ومن أمثلتها:

- إجراء الدراسات السوقية للتعرف على آراء واحتياجات العملاء.
- إنشاء نظام لتلقى مقترحات وشكاوى العملاء
- اعتبار هذه المقترحات والشكاوى أساساً فى عمليات التحسين والتطوير فى المنظمة.
- وضع معايير لقياس الجودة والالتزام الصارم بها.

ويحتاج التحول إلى الثقافة الجديدة إلى جهد شـاق ووقت طويل لسد الفجوة بين الثقافـة الحالية والثقافة المرغوب فيها وتغيير افتراضات واتجاهات العاملين للتكيف مـع التغييـرات الحاليـة والمسـتقبلية «Arash Shahin2004.p 8» و يقع عبء هذا التحـول على القادة والمديرين بالمنظمة من خلال اسـتخدام عدد من الأسـاليب منها (عايدة خطاب، ص ٧٨):

- فرض القيم والمعتقدات الجديدة ومراقبة الالتزام بها.
- تكثيف الحديث عن الثقافة الجديدة وتجديد اللغة المستخدمة فى نشرها وإحياء معانيها.
- تناسق أنظمة الحوافز والمكافآت مع جوانب الثقافة الجديدة.
- تعيين أفراد جدد لديهم الثقافة الجديدة.

- وضع برامج مكثفة لتعليم المديرين والعاملين.

- التعامل مع الأفراد الذين يقاومون الثقافة الجديدة.

البعد الرابع: تدريب الموارد البشرية:

إن التعليم والتدريب هما لب جميع الجهود الإنمائية، إذ يؤديان دوراً حيوياً فى خلق الثروة وتحسين جودة الحياة، وهو ما أدى إلى ظهور ما يعرف بالاقتصاد المعرفى ويقصد به الاقتصاد المعتمد على المعرفة، حيث تحقق المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة. فكلما زادت كثافة المعرفة فى مكونات العملية الإنتاجية زاد النمو الاقتصادى، لذلك يعتبر التدريب من الملامح المهمة والمميزة لإدارة الجودة الكلية، حيث يعتبر عنصراً أساسياً فى معايير الأيزو ٩٠٠٠ ومعايير بولدريج التى تشترط أن تقوم المنظمات المتقدمة لنيل جوائزها بتقدم بيانات فعلية تبين العدد والمستوى الوظيفى للأفراد الذين تم تدريبهم ونوعية التدريب الذين حصلوا عليه سواء تدريب يتعلق بالجودة أو فى مجالات أخرى تتعلق بالجودة (صلاح المعيوف،١٤٢٠هـ ص، ٩٧). وتنبع هذه الأهمية للتدريب من التدفق المتزايد للتطورات التكنولوجية، وخاصة فى تقنية الاتصالات والمعلومات والتى خلقت ضغوطاً على المنظمات لتجديد وتحديث هيكل مهاراتها، وقد تمثل أهمها فى (HUW:2002:119).

- توفير شبكات اتصال تستطيع رصد المتغيرات وتوقع التحولات فى ظروف العمل وهو ما يحتاج الى مهارات عالية المستوى up- skilling تستطيع استخدام هذه المعرفة فى التخطيط والاستعداد للتعامل مع المستقبل وتكشف عن الفرص الكامنة فى هذه المتغييرات وتقديم الابتكارات والمقترحات التى تضيق قيمة لمنتجات وخدمات المنظمة.

- التوجه للتكامل حيث ستعمل التكنولوجيا على دمج الكثير من الوظائف، وتصبح كل وظيفة وحدة متكاملة متعددة المهام، وهو ما يتطلب أفراداً ذوى قدرات وخبرات متنوعة Multi-skilling فى حل وتحليل المشكلات وتقدير تكلفة اتخاذ القرار.

وبذلك فإن عملية التدريب فى منهج إدارة الجودة يجب أن تهدف إلى إحداث تحول فى الكيفية التى يعمل ويفكر بها الأفراد فى واقع عملهم وذلك من خلال ارتكازها على: (TITO CONTI:2001:234)

- إحداث المرونة الفكرية.

- التدريب المستمر المرتبط بعمليات التحسين المستمر.
- تصميم نظام فعال لإدارة الجودة ويضمن كفاءة إدارة والوقت والتكلفة.
- التركيز على التعلم من خلال مجموعات العمل.

كما ذكر (كوهين: ٢٧٩) أننا يجب أن نفكر فى عملية التدريب باعتبارها عملية تهدف إلى:

- إكساب مهارات تحليل العمل من أجل تحسينها.
- تجريب وتبنى طرق جديدة لأداء المهام.
- تطبيق وابتكار عمليات جديدة.

وأضاف د. على السلمى أن نجاح وفاعليات مبادرات التغيير يتوقف على توافر المعرفة التالية:

- المعرفة بأهداف المنظمة وغايتها وتوجهاتها الإستراتيجية.
- المعرفة بالظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة فى مجالات ودوائر المناخ الخارجى المتعددة.
- المعرفة بكل ما يجرى أو يحتمل من متغيرات وتحولات فى الظروف والأوضاع الداخلية للمنظمة والظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بها.
- المعرفة بالرصيد المتوافر من موارد المنظمة ومقوماتها المادية والبشرية والتقنية ومدى استغلالها.
- المعرفة بعمليات المنظمة والأنشطة الجارية بها وكفاءة تلك العمليات.
- المعرفة بأسس وتقنيات ومتطلبات اتخاذ القراروتنفيذ مبادرات التغيير.

وبناء على ذلك نستطيع أن نستنتج أن عملية التدريب فى منهج إدارة الجودة متعددة الأبعاد لا ترتكز فقط على البرامج التدريبية، وإنما هى عملية مركبة Composite process تتكون من عدد من العناصر هى:

هيكل المعلومات: وهو يدعم العملية التدريبية، إذ هو نظام متكامل يرصد جميع المعلومات المطلوبة والمتعلقة بالبيئة الخارجية ومعايير ورؤية وخطط المنظمات الأخرى، والعمليات الداخلية... وتحديد مصادر هذه المعلومات، ووسائل تجميعها، وقواعد

معالجتهـــا، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم عمليات اتخاذ القرار، وتحســـين الخدمات.

هيـكل عمليـات التدريـب، حيث تبدأ عملية التدريب مــع بداية إقرار الإدارة العليا لمبادرات الجودة وتتضمن:

١- تدريب للقادة والمديرين لإكســـابهم المهارات اللازمة لقيادة وترشــيد جهود الجودة ومن أهمها:

- التخطيط الإستراتيجى للجودة.
- إدارة مشاريع الجدوى الاقتصادية.
- التعامل مع البيئة الخارجية.
- مهارات التنبؤ وإدارة المستقبل.
- المهارات الإنسانية للحصول على دعم ومؤازرة العاملين لجهود الجودة.

٢ - تدريب العاملين فى المستويات الإدارية الأخرى وهو يتضمن:

المجموعـة الأولـى: التدريب الإدراكى والمفاهيمى، ويســتهدف توضيح مفاهيم وأبعاد وأهمية تطبيق الجودة.

المجموعة الثانية: التدريب على منهجية الجودة، ويســتهدف تزويد العاملين بمهارات تحليل العمليات.

المجموعة الثالثة: التدريب على أدوات الجودة، ويركز على الأدوات الأساسية للجودة وكيفية استخدامها.

وتكون عملية التدريب مستمرة وتدريجية باستمرار مراحل الجودة وتدريجية طبقاً لمتطلبات كل مرحلة من مراحل تطبيق الجودة.

وكذلك يعتبر تقديم الدعم **الإيجابى من الإدارة للعاملين** أحد العناصر المهمة لنظام التدريــب للجودة، والذى يلقــى الضوء على أهمية دور المديرين والمشــرفين ليس فقط بوصفهم مدربين على عمليات الجودة وتشــخيص المشــكلات، ولكــن أيضاً على أهمية دورهم فى إحداث التغير والتحول فى فكر واتجاهات العاملين من خلال قدرة المشرفين على تفســير فلســفة التغير وحماســة وتدعيم عملية مشــاركة العاملين فى كل مرحلة

ومنحهم مزيداً من السلطة للسيطرة على زمام أعمالهم والمشاركة فى صنع القرار وتخصيص الوقت الكافى للمشاركة فى أعمال فرق الجودة وإبداء الاهتمام الواضح بالمشاكل التى يواجهها العاملون والاستجابة لمقترحات التحسين الأمر الذى يساعد على سرعة التكيف مع عمليات التغيير ويزيد من احتمال نجاح مبادرة الإدارة العليا، أيضاً تتضمن عملية التدريب عنصر التركيز على العمليات والمتضمن التدريب من خلال الممارسة الفعلية للعاملين فى تطبيق مهارات تحليل العمل والبحث عن أساليب جديدة لتطوير وتحسين أساليب العمل وتطبيقها عملياً. وهو ما أطلق عليه (DE Dearlove).

تعلم التصرف والتى تأتى بواسطة تركيبة من المعرفة المبرمجة Programmed والقدرة على تعلم التصرف المعتمد على استخدام مشكلة أصلية وتبادل الآراء حولها مما يحقق (دى ديرلوف:١٨:٢٠٠٤):

- اجتياز الحدود الفكرية والسلوكية للأفراد.
- تقصير المدة بين التعلم والتطبيق.
- إبداء حلول تجديدية.
- تعزيز التعلم التنظيمي.

كما تبرز أهمية فرق العمل بوصفها عنصراً مهماً من عناصر عمليات التدريب فى نظام الجودة، حيث يقوم الأفراد الذين يعملون داخل الفريق بمناقشة الصراعات والأهداف واتخاذ القرارات والاتصالات والابتكار والقيادة وحل المشكلات وتحسين الإنتاجية. ونبذ روح المنافسة والتعصب والنزعة إلى الفردية.

كما تتضمن عمليات التدريب التناسق بين سياسات **إدارة الموارد البشرية وأنظمة الحوافز** وبين أهداف عملية التدريب باعتبارها ضرورة لدعم استمرارية عملية التعلم وبناء منظمة متعلمة.

البعد الخامس: التنظيم:

التنظيم هو كيان اجتماعى (مكان يتفاعل ويتعاون فيه الأفراد) يعمل وفقاً لهيكل (يحدد العلاقات الرئاسية، ونطاق الإشراف، والمستويات التنظيمية) وأنشطة وظيفية محددة (تحديد الوحدات التنظيمية وتصميم الوظائق، ومنح الصلاحيات، والسلطات لشاغلى الوظائف، وعلاقات التعاون، وأساليب الاتصال بين المستويات الإدارية وأساليب التعامل مع البيئة الخارجية) ومتميزة عن غيره (لكل تنظيم ما يميزه عن غيره من

ناحية نوعية الثقافة، المديريين والعاملين، مستوى التعليم والخبرة ...) . وذلك لتحقيق أهداف محددة. (أحمد ماهر:٢٠٠٥-١٦-١٧).

وبالنظر إلى عناصر التنظيم كما يوضحها التعريف السابق يتضح أن شكل ومكونات التنظيم يحددان طبيعة وخصائص مناخ العمل الذى يعمل من خلاله الأفراد وما إذا كان مناخاً يقيد التفكير أم يسمح بحرية التصرف بما يساعد المنظمة على تحقيق الكفاءة والابتكار فى الأداء التنظيمى، ومقدرة تنافسية عالية. وهو ما دعا تولفر للقول: نحن الأمريكيين، نظامنا أكثر مرونة وبالتأكيد أكثر لا مركزية من الدول الصناعية الأخرى، فالأمر يحتاج إلى حركة شاملة نحو التحررمن القيود(دى ديرلوف:٣٠).

ومن هذه الأهمية لعنصر التنظيم فقد اعتبر ديمنج أن من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة ضرورة كسر الحواجز التنظيمية بين أجزاء المنظمة، وإيجاد مناخ تنظيمى صحى بما يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم بكفاءة ويحفزهم على الإبداع والابتكار المستمر الذى يحقق للمنظمة التجديد والنمو المستمر من جهة (مصطفى أبو بكر: ٢٠٠٣:٢٠٦-٢٠٧) ، ومن جهة أخرى فإن تركيز إدارة الجودة على تحسين العمليات يتطلب إعادة التفكير فى الهيكل التقليدى المرتكز على هياكل وظيفية راسية من الوظائف والأقسام وتسلسل الأوامر وتتابع إجراءات أداء الخدمة، وهذا تضيع من خلاله متطلبات العميل ويرحل الخطأ على طول هذه السلسلة ولا يكتشف إلا بعد تسليم الخدمة أو المنتج للعميل، والتحول إلى صيغ تنظيمية جديدة تأخذ شكل التنظيم المسطح المرتكز على العملية والذى يسمح بتدفق الأعمال أفقياً من خلال التركيز على الفرق عبر الوظائف، حيث يتم نقل صوت العميل مباشرة وفى الوقت نفسه لجميع الأقسام (جوزيف: ٣٢٦).

وقد بدأ الكثير من المنظمات التى أخذت بمبادرات إدارة الجودة فى إنشاء كيان تنظيمى للتخطيط وتنفيذ هذه المبادرات ومجهودات الجودة - يترابط مع التنظيم الرسمي للمنظمة - ينظم ويضع هذه المجهودات ومشاريع تحسين الجودة موضع التنفيذ الفعلى، ويتضمن هذا الكيان عدداً من التنظيمات هى:

مجلس الجودة: الذي يتولى رسم السياسات والخطط العامة للجودة في المنظمة والإشراف على تنفيذها، وإقرار برامج تحفيز الفرق ذات الجهود المميزة ، وتوثيق علاقات التعاون مع الجهات الأخرى المطبقة للجودة.

وحـدة دعـم الجـودة: تقديم التسـهيلات الإداريـة والفنية لفـرق العمل وحضور اجتماعاتها والإشراف على أدائها.

فـرق التحسـين الجـودة: حيـث توجد أربعة أنواع من فرق الجـودة هى (جوزيف كيلادا : ٢٠٠٤:٣٣٨)

أ – فـرق رأسـية Vertical Teams. وتتكون من أعضـاء من نفس الوحدة التنظيمية التقليدية الرئيس والمرؤسـين، أو بمفهـوم الفرق قائد وأعضـاء، ومهمتها تحليل مشاكل القسم أو الوحدة .

ب – فرق أفقية أو فرق الجودة عبر الوظائف cross – functional. حيث يمثل أعضاء الفرق الوظائف المختلفة أو الموضوعات المختلفة لعدد من الأقسـام، مهمتها القيام بعمليات تحديد والتحليل لمشـاكل العمل المشتركة لعدد من الأقسام وإيجاد الحلول المناسبة لها .

ج – فرق خاصة ad-hoc. لحل مشاكل محددة أو عمل مشروع محدد

د – فرق الاهتمام المشـترك (common interest) ويتكـون الفريق من الأفراد الذين يعملـون فى نفس المجال دون أن يكونوا في نفس الوحدة ، وتهدف هذه الفرق إلى جمع خبراتهم فى حل مشاكل مشتركة وتحسين أداء أعمالهم .

حلقات الجودة: (أعضاء متطوعون من نفس موقع العمل) وهى أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة تؤلف من مجموعات صغيرة من العاملين يشتركون في عمل واحد، ويجتمعون على أسـاس التطوع وفقاً لجدول منتظم أسـبوعياً في وقت العمل الرسمى أو خارج وقت الدوام الرسمى لتحديد ومناقشة المشكلات المتعلقة بمجال أعمالهم ومحاولة حلها.

فرق ثقافة الجودة: وهى مسـئولة عن نشر ثقافة الجودة داخل المنظمة واستخدام الوسائل اللازمة للتأثير على الآخرين، والرد على التساولات وتقديم المعلومات اللازمة عن أهداف المشروع وأهميته .

ويختلف حجم ومكونات هيكل الجودة فى المنظمة طبقاً للمرحلة التي تمر بها جهود الجودة وحجم تلك الجهود، مع ملاحظة أنه عندما تصبح الجودة في طريقها الصحيح وتصبح طريقة لأداء الأشـياء فإن الفرق النظامية تحل تدريجياً حتى لا تصبح تنظيماً مخلدًا يتحول إلى تنظيم بيروقراطى.

البعد السادس: نظم المعلومات:

تهـدف إدارة الجـودة إلـى إضافة قيمـة أو تميـز للمنظمة، وهـذا يقتضى بناء إسـتراتيجيات مبنية على نظام للمعلومات والمعرفة، يعمـل على تحقيق التواصل بين المنظمة وبين المناخ الخارجي، تسـتمد منه المعلومات المتنوعة، وتعمل على تحويلها إلى مفاهيم وأفكار وتوجهات وبدائل لمواجهة الفرص واستثمارها وتجنب المخاطر وتحييد آثارها .

ويذكر الدكتور (على السـلمي: ٦:٢٠٠٤) أنه حيث تستشعر إدارة التغيير نقصاً في مسـتوى المعرفة فإنها تعانى اختلالاً فى التوازن، ومن ثم تسـعى إلى استعادة المعرفة بالبحث عن مصادر جديدة للحصول على المعرفة الناقصة أو تخليقها مجدداً بالطاقات والموارد الذاتية أو بالاستعانة بخبرات من المناخ الخارجي.

ويمكن تمثيل نظام معلومات إدارة الجودة فيما يلى:

■ **المدخلات وهى تشمل:**

١ - **تقارير عن الإنتاجية وكفاءة النظام الداخلي، وتتضمن:**

❖ **تقارير عن الإنتاجية:** وتتضمن بيانات عن العوامل الكلية للإنتاجية من خلال:

أ - قيـاس وتحليل القيمـة المضافة والتي تحدد ما هي المنتجات أو الخدمات التى تكـون لها إنتاجيـة عالية وتضيف قيمة للمنظمة (تحليل نسـبة المدخلات إلى المخرجات) (بيتر در كر ص: ١١٩).

ب - نتائـج المقارنة المرجعيـة، وهى تحدد قدرة منتجـات أو خدمات المنظمة مع المنافسين .

❖ **تقاريـر عـن الكفـاءة:** وتتضمن بيانات عن الكفاءات الجوهريـة التي تمتلكها المنظمة - والمتمثلة في المهارات والخبرات البشـرية - ومدى قدرتها على إنتاج قيمة مضافة للمنظمة؟ وما هو مستوى الفجوة؟.

❖ **تقاريـر عن البيئـة الداخلية للمنظمة:** الإمكانيات المالية، الإمكانيات البشـرية، الإمكانيات التنظيمية والإدارية، نظم المعلومات ومستوى التقنية، خصائص الموردين الحالين والمرتقبين.

٢ - بحوث السوق:

وتهدف إلى جمع البيانات من مصادرها الأولية من خلال الاستقصاء والمقابلات الشخصية مع العملاء والموردين وموزعي المنتج أو الخدمة، للتعرف على حاجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم، وقياس مدى أو درجة رضاهم عن جودة الخدمة المقدمة إليهم، وتحليلها والخروج بمؤشرات تسهم في دعم عملية اتخاذ القرارات والتخطيط للتحسين.

٣ - بيانات عن بيئة الخارجية للمنظمة:

وتهدف إلى توفير ومعالجة وتحليل البيانات المتعلقة باتجاهات التغييرات البيئية المؤثرة في نشاط المنظمة، وذلك سواء على مستوى بيئة الأعمال التي تختص بمجال عمل المنظمة، والبيئة المحلية، والبيئة العالمية، وتتمثل في: التغيرات السياسية والاقتصادية، والتغيرات القانونية والحكومية، والتغيرات التكنولوجية والتغيرات الاجتماعية والديمجوغرافية.

■ عمليات تشغيل النظام:

وتشمل هذه العمليات:

أ - عمليات تحليل البيانات وإحداث التكامل بينها وتحويلها إلى معلومات تؤثر على كفاءة واتجاهات القرارات.

ب - شبكة لتدفق المعلومات حيث تسعى المنظمات إلى تعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والإلكترونيات واستثمار إمكانياتها لتعزيز الترابط والتكامل بين أجزاء المنظمة والوصول السريع والكفء إلى الأسواق وتحسين الخدمات للعملاء. والاتصال بمؤسسات المجتمع ذات العلاقة من الموردين والعملاء والمنظمات العاملة في نفس المجال، ومن أهم تطبيقات تكنولوجيا الاتصال المستخدمة هى (سهيلة: ١٤٣:٢٠٠٤) .

شبكة المعلومات الداخلية (Intranet):

هى شبكة تتضمن معلومات تتعلق بمنظمة معينة، وتتيح الفرصة لأعضاء المنظمة فى الاطلاع على الملفات والمعلومات المختلفة والخاصة بالمنظمة بسهولة وسرعة، وهى نظام يساعد على زيادة درجة الشفافية والإفصاح عن المعلومات الخفية.

شبكة المعلومات الخارجية (Extranet):

توفر هذه الشبكة المعلومات اللازمة الضرورية للعملاء، وكذلك الاتصال بهم للتعرف على آرائهم من خلال نظام إدارة الحوار البيئى مع المستفيد EUDMS، كما أنها تسهم فـى ربط الأجزاء والوحـدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمـة وتمكين المنظمة من الاتصال بالمنظمات الخارجية .

ولقد تم وضع المواصفات القياسـية لمثل شـبكة العمـل الإلكترونية، كما يلى (بول جامبل:٢٠٠٣:١٩١):

- تقليـل عدد خطوات انتقال المعلومات بين الأفراد بحيث تنحصر احتمالات تشـوية المعلومات.
- إتاحة إمكانية الوصول إلى النظام لكل الموظفين.
- اسـتخدام نظام يسـهل التعامل معه من قبل المسـتخدم مع توفير نظام يتم تحديثه تلقائياً مع التزويد بالمعلومات.

■ **مخرجات النظام.**

وتشمل تدفق معلومات لمستخدمي النظام:

- معلومات للمسـئولين والعاملين في الإدارات المسـئولة عن الإنتاج وتوزيع وتسـعير الخدمات والمنتجات.
- معلومات للمخططين ومتخذى القرارات .
- معلومات للعملاء والموردين.

ثانياً - معوقات تطبيق الجودة الشاملة فى الأجهزة الحكومية:

تواجه جهود إدارة الجودة، وهى بصدد ممارسـتها لعمليات التحسين، مجموعة من المعوقات الإنسـانية والثقافية والفنية والتنظيمية التي تؤدى إلى إخفاق هذه الجهود، الأمر الذي يتطلب تشـخيص أهم أسـباب هذه المعوقات وتحديدهـا؛ لاتباع المدخل والمنهج السـليم للتعامل معها؛ وتحقيق التطور المنشـود. وقد حاول الكثير من الكتاب والباحثين تحديد هذه المعوقات وتشخيص أسبابها، نستعرض أهمها فيما يلي:

حيــث يرى (الســلطى:٣٧: ١٩٩٩) وجود المعوقات التاليــة التي تتزامن مع تطبيق نظام إدارة الجودة والتي من أهمها:

- التكاليــف العالية نســبياً التى يجــب على المنظمة تحملها عند القيام بمشــروع الجودة، وذلك لقاء التدريب والخدمات الاستشارية وتقيم النظام ....
- الأعباء الإضافية لممثلى الإدارة العليا التى تتعلق بتأســيس نظام الجودة وتطبيقه ومراقبة فاعلية أدائة والحفاظ علية.
- الحاجــة إلى تغيير بعض الممارســات الحالية فى المنظمــة، الأمر الذى يواجهه مقاومة من قبل العاملين.
- احتمال الفشل وعدم الحصول على فائدة ملموسة من تطبيق النظام.

كما حدد (V.Andersen:2004:2) أهم أسباب إخفاق جهود الجودة في:

١ - عدم ملاءمة وكفاية الموارد المخصصة.

٢ - عدم ملاءمة أساليب تطوير وإدارة الموارد البشرية.

٣ - ضعف التزام الإدارة العليا لدعم جهود الجودة.

٤ - قصور عمليات التخطيط الإستراتيجى لإحداث التغيير.

كمــا أضــاف (Paul R.Keck:2004 :1:5) إن الأســباب وراء إخفاق جهود الجودة والتي دائماً يرجعهــا الباحثون والمنظمات إلى القصور في التخطيط، أو القصور في عــدم فهم الأساســيات، أو في الالتزام الحقيقي للإدارة قد تكون الأســباب حقيقية، ولكنها ليست الأسباب الرئيســية أو الفعالة، حيث إن الالتزام موجود بالتأكيد عندما جلبت المنظمات المستشارين وعندما أصدرت وثيقة الجودة وعندما صممت الخطط، ولكن شيئاً ما يحدث أثناء عمليات التنفيذ، حيث ثم تندفع المنظمة فجأة وبسرعة في التنفيذ، وهو ما يؤدى إلى فقد المبادرة بالركائز الأساســية للتنفيذ الفعال والتي تتمثل أهم مظاهرها في:

١ - عدم التهيئة والإعداد الجيد للتنفيذيين للتأقلم مع متطلبات الوضع الجديد، مما يــؤدى إلى عدم إدراكهم بأبعاد ومفهوم عمليات التحســين ومفاجأتهم بطرق أداء وممارسات تختلف عما اعتادوا عليه.

٢ - **عدم وجود الحافز أو الإلحاحية للتغيير** Motivation: كل تغيير يكمن وراءه دافع، وتحركه حاجة وتقتضيه ضرورة. ومن هنا تحتاج المنظمة فى بداية السير في رحلة تطبيق الجودة إلى نظرة نقدية فاحصة لتحليل الدوافع ومعرفة البواعث وراء اتخاذ قـرار تطبيق الجـودة والتي يمكن أن تتمثل في تحسـين أداء المنظمة ، زيادة رضا العملاء، السـعي للصدارة والتميز ... والتي تمثل دوافع محفزة لإحداث التغييرات الجذرية وتجاوز المشـاكل والأزمات التي تمر بها جهود التحسين . (د . فريد زين الدين ٦٥؛ ٢٠٠٢).

ويؤدى إغفال المنظمة في البحث عن الدوافع الحقيقية لتطبيق إدارة الجودة إلى:

- عدم إدراك العاملين لأهمية إحداث التغيير مما ينعكس على درجة تأييدهم ودعمهم لجهود التحسين.
- سـطحية وضعـف دوافع التغيير، مثل السـعي فى الحصول على جائـزة، والتقليد والمحاكاة للمنظمات الأخرى، اعتبار الجودة موضة إدارية يجب اتباعها.
- تركيز ممارسـات الجودة على رعاية المؤتمرات أو التدريب أو التأهيل للحصول على شهادات الجودة.
- البحث عن الطريق المختصر لتطبيق إدارة الجودة بدون تعميق لفلسفة إدارة الجودة في تفكير وأنشـطة وعمليات المنظمة والتسرع لتحقيق النتائج الآمر الذي يؤدى في النهاية إلى الفشل.

٣ - **عدم إدراك فلسـفة التغيير** What change means حيث تنقسـم عمليات تحسين الجودة إلى ثلاثة مستويات طبقاً لدرجة العائد والتعقيد كما يلي (Paul R. Keck:2004:2):

المسـتوى الأول: التحسـين (Improvement). ويتضمـن التعامـل مـع الأهداف الروتينية واستخدام الحلول المعتادة.

المستوى الثاني: إعادة التصميم (Redesign)، ويتضمن هذا المستوى إحداث تغير أو تعديل وإعادة تقييم للتصميم وأساليب الأداء الحالية، مما يتطلب التخطيط وتطبيق منهج إداري جديد.

المسـتوى الثالث: إعادة هندسة العمليات (Restructurin). ويتضمن هذا المستوى إحداث تغييرات جذرية في أسـاليب وطرق الأداء مما يتطلب رؤية مسـتقبلية للقيادة واستخدام مناهج وتكنولوجيا جديدة.

وبالرغم من أن فلسفة الجودة تنشد تحقيق التميز وإدراك الكثير من المنظمات أنها تحتاج إلى إحداث تحسينات جذرية – والتي تقع في المستويين الثاني والثالث – للوصول إلى هذا المستوى، إلا أنها غالباً ما تصمم رؤيتها لإجراء التحسينات في حدود المستوى الأول للجودة الذي يعمل داخل منطقة الراحة Comfort Zone، والذي تكون نتائجه محدودة وغير مؤثرة على إحداث النقلة المنشودة في أداء ومكانة المنظمة، وذلك عندما تدرك أنها لا تملك المتطلبات اللازمة لإحداث التغيرات الجذرية ويوضح ذلك (Paul : ٤) حينما ذكر» أن المنظمات تعتنق مبادئ ديمنج الثلاثة عشر إلا أنها تستثنى اثنى عشر مبدأً تتعامل مع الإدارة بالأهداف وتحقيق التميز، وذلك لأنها تتطلب إحداث تغيرات تفوق كل الحدود التي يعلمها وتعود على ممارستها هؤلاء المديرون»

٤ – **تجاهل المشاكل المتعلقة بالبيروقراطية (Inherent obstacles)**: لتفهم لماذا تفشل جهود الجودة فإنه من المفيد البدء بتحليل لمفاهيم البناء التنظيمي، حيث إن الممارسات الإدارية في معظم المنظمات خاصة الحكومية قد اشتقت من قوانين الاقتصاد الحر آدم سميث، وقد أكدت مبدأ التخصص الدقيق وتقسيم العمل إلى مهام بسيطة يؤدى كل مهمة تقسيم تنظيمي مستقل وتحقيق الكفاءة من خلال تطوير الخبرة والبراعة بالنسبة لمهام محددة ومعرفتها بشكل دقيق ، وكذلك مبادئ الإدارة العلمية لتيلور، وقد أكد مبدأ التخصص وفصل التخطيط عن التنفيذ، ودراسات الحركة والزمن وتحديد إجراءات ونظم عمل مقننة للقضاء على الاختلافات الفردية، وقد ترتب على الأخذ بهذه المبادئ:

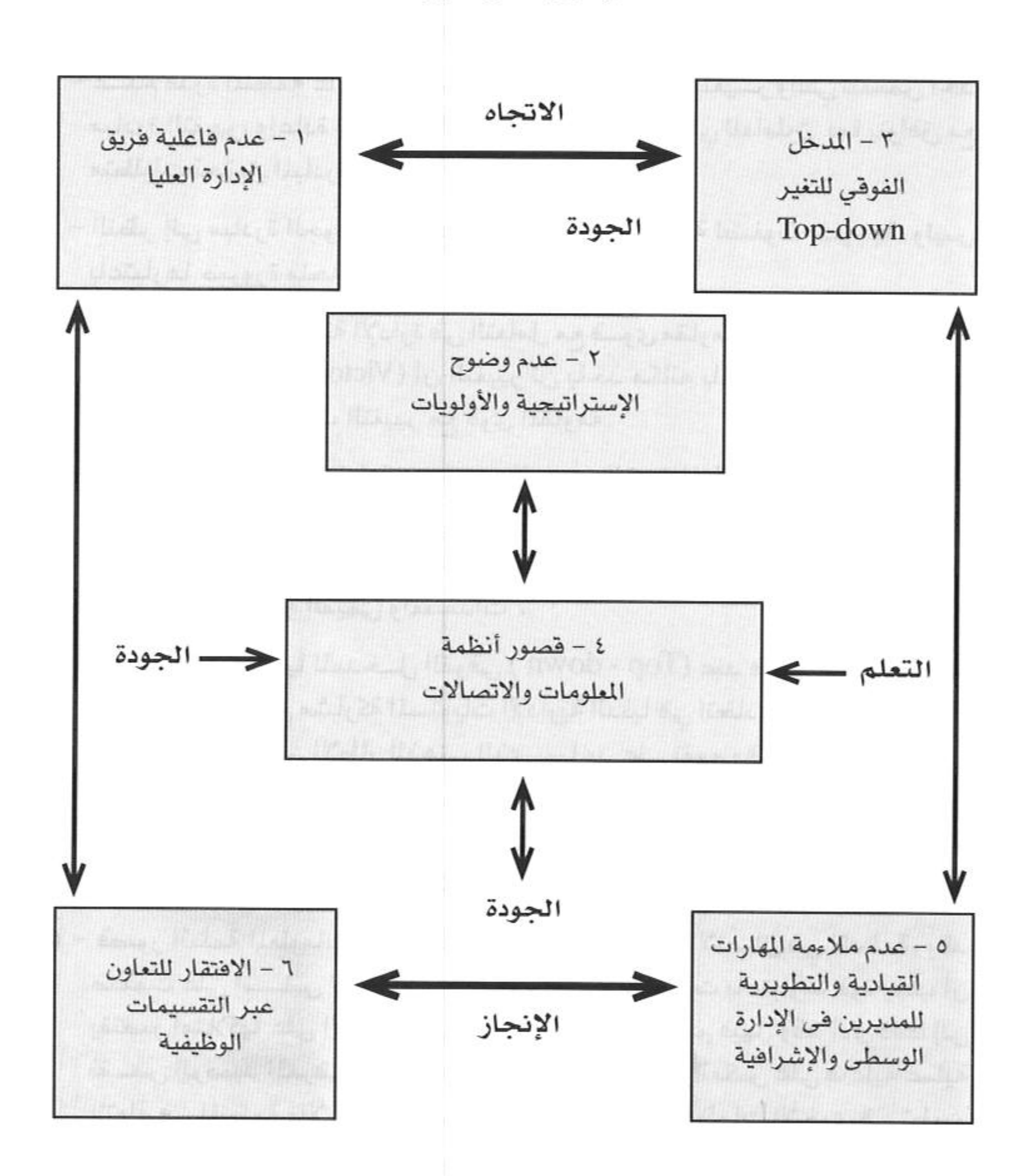
- تضخم الهياكل التنظيمية وتكدس العمالة وممارسة مزيد من الرقابة الصارمة.
- التأثير السلبي على سلوك الأفراد وغياب الدور الفعال للعمالة فى حل المشكلات واتخاذ القرارات وتطوير العمل.
- التركيز على العوامل الداخلية وإهمال العوامل الخارجية وتأثيرها على المنظمة.

وهو أمر يتعارض مع إدارة الجودة التي تتطلب الانفتاح على العالم الخارجي والتخلى عن الاستقرار من أجل التغير وتبنى روح المبادرة والإبداع وتحمل المخاطرة، ومشاركة العاملين.

أما (Michael Beer:2003) فقد حدّد ستة أسباب لإخفاق جهود الجودة، وهى كما يلى:

شكل رقم (١٠)

عوامل إخفاق الجودة



المصدر: Michael Beer.: 2003: 39

١ - عـــدم فاعليـــة الإدارة العليا في دعم عملية التغيير، ويقع على عاتق هذه القيادات قيادة مبادرات الجودة، فى حين أنها تفوض أعمال تحسين الجودة إلى مستشارين خارجيين أو إلى المستويات الإدارية الدنيا ويؤدى هذا القصور إلى:

- عـــدم قدرة المنظمة على إرســـاء اللبنات الأولى لعملية التغيـــر والتي تتضمن أخذ مبادرة التغيير، وإعادة تشـــكيل الإطار الفكري والســـلوكي للعاملين بما يتوافق مع متطلبات تحقيق المبادرة.

- النظر إلى مبادرة الجودة كبرنامج خارجى أو كاســـتجابة لضغوط خارجية، وليس باعتبارها ضرورة ملحة لتحسين الأداء .

- ضعـــف قـــوة ومنطقية الإدارة فى التعامل مع قـــوى مقاومة التغير وفى ذلك يذكر (Victor E. Sower:2003:4) أن التغيير لن يأخذ مكانه بالمنظمة فى حالة تساوى القوى المدعمة لعمليات التغيير مع قوى المقاومة.

٣ - الافتقار للرؤى المســـتقبلية عن تصور الوضع والتميز المطلوب إحداثه. حيث أدى عـــدم فاعليـــة الإدارة العليا في دعـــم جهود التغيير والتطويـــر إلى الافتقار إلى الاتجاه الذي يوجه جهود المنظمة وإلى القاعدة التي يشكل على أساسها الأهداف والأولويات والإطار القيمى والمعتقدات .

٤ - اتبـــاع الإدارة العليا للمدخـــل الفوقي (Top - down) عند فرض مبادرة وبرامج الإدارة العليا وعدم مشاركة المستويات الإدارية الدنيا في اتخاذ القرار، وهو أمر قد أدى إلى عدم تكوين الإطار الذهنى الذى يساعد على تفهم وقبول عمليات التغيير لدى العاملين والمشـــرفين وحدوث حالة من الانفصال بـــين فكر الإدارة والعاملين فى المســـتويات الدنيا. ويحد من قدرة المشرفين فى اختيار أنسب الوسائل واتخاذ القرارات الخاصة بتطوير وحداتهم.

٥ - قصور أنظمة المعلومات، وعدم فاعلية خطوط وقنوات الاتصال في المنظمة، وقد صممت على أســـاس المركزية - حيـــث ينظر للمعلومـــات باعتبارها قوة يجب أن يقتصر امتلاكها على الإدارة العليا التي تستطيع أن تتحكم فيها، وقد أدى ذلك إلى نقـــص الرصيد المعرفى والمعلومات المتاحـــة للعاملين، وانعكس على فاعلية عملية التعلم فى المنظمة والاســـتفادة من خبرات وتجـــارب المنظمات الأخرى فى تطوير سلوك وصقل قدرات العاملين فى تطوير أعمالهم.

٥ - قصور مهارات المديرين فى الإدارة الوسطى والمشرفين فى تحمل مسئولية وأعباء التغيير، ويتمثل من جهة فى الاعتياد على الانشـغال بالأمور اليومية وعدم الرغبة في تغيير نمط وسلوكيات العمل، ومن جهة أخرى فى نزعة السيطرة وعدم تفويض السـلطة للعاملين خوفاً من فقد تلك السيطرة، وذلك نتيجة عدم إدراكهم لدورهم الجديد فى قيادة أعمال التطوير، وهو يتمثل فى توضيح الرؤية وشـرح الأهداف والخطط وتوفير المعلومات والموارد اللازمة للإنجاز.

٦ - عـدم وجود علاقة تنسـيق وتعاون بين الإدارات والتقسـيمات المختلفة بالمنظمة، واعتبار كل تقسـيم وحدة مستقلة، حيث أشـارت الدراسات إلى وجود قصور فى درجة التنسـيق بين الوحـدات الإدارية التى يجب الاتصال والتنسـيق فيما بينها داخل وخارج الجهاز وضعف جدوى الآليات المتبعة حالياً لرفع مسـتوى التنسيق. وكذلـك عدم توافر الأدلة التنظيمية التى توضح اهداف واختصاصات كل وحدة ، وإن وجد فهو غير متاح بشكل يمكن الاستفادة منه.

- وكذلـك مـن أسـباب عدم النجاح فـي إدماج أسـس ومبادئ الجودة في أنشـطة المنظمـة المبالغة في التركيز على بناء هيكل للجودة، وتوظيف عدد كبير من العاملين والاستشـاريين، وتركيز هؤلاء على إيجاد مقاييس نجاح ومعايير عددية على أساس عدد الأشـخاص الذين تم تدريبهم، وعدد الخبراء الذين تم تعينهم ، وعدد المشاريع التي تم تنفيذها وعدم التعامل مـع جميع أعضاء المنظمة، وإدارة الجودة باعتبارها تغييراً ثقافياً يستهدف إجراء تعديل جذري في طريقة وأسلوب التفكير، الأمر الذي يـؤدى إلى عدم انصهار وتكامل فكر إدارة الجودة مع البناء التنظيمي والشـعور بأن الجودة هي مسئولية فريق أو لجان الجودة وليس مسئولية كل أعضاء المنظمة أو كما يذكر (فريد زين الدين: ١١١،٢٢ :٢٠٠٢) تصبح مبادرة الجودة تحت سـيطرة وتوجيه مجموعـة منفصلة من الأفراد وتبدأ ظهور الهيـاكل الموازية، ومن ثم لا يكون هناك انصهار أو تكامل ولكن إضافة جديدة إلى البيروقراطية، وروتين العمل.

- تبنـى مدخل الجودة من الداخل إلى الخـارج An Inside To An Outside Focus. فعلى الرغم من تركيز مفهوم إدارة الجودة على تحقيق رغبات العميل والتوجه للسوق، إلا أن معظـم المنظمـات تبدأ مبـادرة تطبيق الجودة والتطوير مـن خلال التحديد المسـبق للمشـكلات التي تواجهها بناء علـى آراء المديرين والتي على أساسـها يتم وضع الإسـتراتيجيات والأهداف والخطط ومعايير القياس، وبذلك تكون احتياجات وتوقعات العميل وتوجهات السـوق خارج نطـاق مبادرة التغيير، وتتكرر الأخطاء في

إنتاج سلع وخدمات لا تتطابق مع احتياجات السوق أو العميل.

وبناء على العرض السابق لأدبيات البحث، قام فريق البحث بتصميم نموذج مقترح لتطبيــق إدارة الجودة الشــاملة في المنظمات الحكومية، ومن خلاله نســتطيع تجنب الكثيــر من معوقات تطبيــق إدارة الجودة وتعزيز مقومات تطبيقهــا، وقد تم توضيح خطوات النموذج المقترح فى الشكل رقم (١١) كما يلى:

تكوين مجلس للتطوير والجودة يتبع الإدارة العليا مباشرة يكون مسئولا عن إحداث التغير في المنظمة من خلال المراحل التالية:

شكل رقم (١١)

النموذج المقترح لتطبيق إدارة الجودة فى الأجهزة الحكومية

المرحلة	الإجراءات
المرحلة الأولى **إعداد قادة التغيير**	- تقييم الأنماط القيادية الحالية التي يمارسها المديرون - مراجعة القيم الثقافية لهولاء المديرين. - وضع معايير علمية ترتكز على مفاهيم التميز والجودة لاختيار وتقييم القادة. - التخطيط لإعداد وتدريب المديرين لتولى وقيادة مبادرات التغيير.
المرحلة الثانية **إعداد وتهيئة البيئة الداخلية للمنظمة**	- مراجعة الهياكل التنظيمية وإعادة تصميمها بما يتلاءم مع الأنظمة المفتوحة التي تسمح بتبادل الحوار والمعرفة بين أجزاء المنظمة، والانفتاح مع البيئة الخارجية. - مراجعة القيم الثقافية للمنظمة وإعادة تشكيلها بما يتفق مع ثقافة التميز المبنية على (التوجه للعميل/ احترام العاملين/ صفرية الأخطاء/ الإبداع/عمل الفريق/ الحد من الإنفاق/ المخاطرة). - مراجعة قواعد وإجراءات العمل وتحريرها من الجمود والروتين الإدارى. - مراجعة سياسات إدارة تنمية الموارد البشرية وتبنى سياسات جديدة تتفق مع الاتجاهات الحديثة للتعليم والتدريب - مراجعة أنظمة المعلومات والتقنية المستخدمة.

المرحلة الثالثة

تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

- تحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.
- التعرف على توقعات العملاء والمجتمع من المنظمة.
- تحديد معايير الجودة في المنظمات العالمية والتي تعمل في نفس المجال.
- تحديد موقع المنظمة التنافسي.
- تحديد الأسباب والدوافع الإلحاحية لتطبيق إدارة الجودة في المنظمة.
- نشر هذه الأسباب على جميع العاملين لتوليد الشعور بأهمية إحداث الجودة.

المرحلة الرابعة

تحديد توجه المنظمة

- تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة.
- تحديد رسالة المنظمة.
- مشاركة العاملين في وضع هذه الرؤى.
- نشر هذه الرؤى وإعداد دليل مكتوب.

المرحلة الخامسة		
إعداد وتهيئة البيئة الداخلية للمنظمة		- توفير البحوث والمراجع التي تعرض بالبحث والتحليل لهذا المنهج. - الاستعانة بخبراء الجودة في عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية مع العاملين. - توفير شبكة الإنترنت للحصول على المعلومات والكتابات الحديثة في هذا المجال. - عقد الدورات التدريبية لجميع العاملين في جميع المستويات الإدارية للتدريب على مفاهيم وأساليب الجودة. - زيارة المنظمات الناجحة التي تطبق إدارة الجودة.

المرحلة السادسة
تطبيق إدارة الجودة

١ - التخطيط الإستراتيجي:

- ترجمة الرؤى ورســالة الجودة إلى خطط إستراتيجية.
- ترجمة الخطط الإســتراتيجية إلى خطط تفصيلية لتطوير جــودة خدمات كل إدارة وقسم بالمنظمة.
- توفير الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطط.

٢ - تنفيذ الخطط:

وضــع البرامج والجداول الزمنية لتحســين العملية تتضمن:

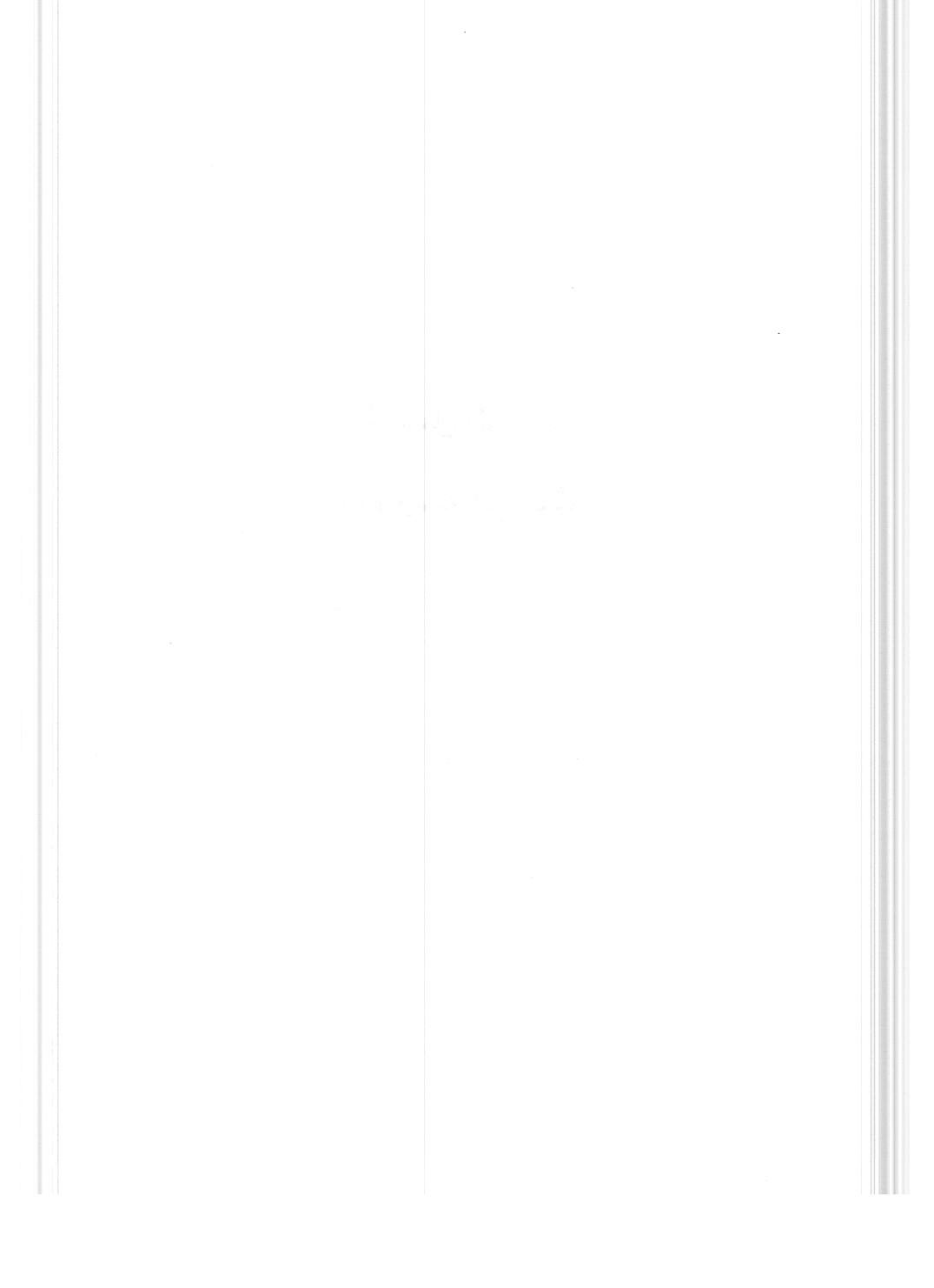
- تكوين فرق تحسين جودة العمليات.
- تحديــد العمليات الحرجة التي تحتاج إلى تحسين والتي تقع على أولويات العميل.
- تحديد عملاء كل عملية واحتياجاتهم.
- تصميم مؤشرات ومعايير لقياس الجودة.
- تحليل العملية باستخدام المعايير للتعرف على مشكلات الرئيسية للجودة فى العملية.
- اقتراح الخطــوات التصحيحية من خلال العصف الذهني لأعضاء فريق الجودة.
- تطبيــق الحلول واختبــار صحتها وإجراء التحسينات المطلوبة
- التقييــم الدوري للوضــع الجديد وإجراء التحسينات المستمرة.

الفصل الثالث

منهجية البحث

أ - منهج وإجراءات البحث.

ب - عرض وتحليل البيانات.



أ - منهج وإجراءات البحث:

سوف نتطرق فى هذا الفصل إلى المنهج المستخدم فى هذا البحث ووصف وتحديد مجتمع البحث الذى تمت عليه الدراسة، إضافة إلى أسلوب جمع البيانات المتبع، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة فى تحليل البيانات.

مجتمع وعينة البحث:

يتشكل مجتمع البحث من جميع العاملين بالأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. ويقصد بهذه الأجهزة المنظمات الحكومية التى تتمركز فى مدينة الرياض والتى لها شخصيات اعتبارية وذات ميزانية مستقلة، والمتمثلة فى الوزارات، والهيئات، والمؤسسات العامة، والمصالح والرئاسات، والمكتبات العامة. (القحطانى :١٠٢ :٢٠٠٥) ولا يشمل هذا التعريف فروع هذه المنظمات فى المناطق الأخرى بالمملكة، أو فروعها فى منطقة الرياض الإدارية.

قام فريق البحث بالاعتماد على العينة العشوائية العنقودية وذلك لاختيار ثلث الأجهزة المركزية تقريباً عينة ممثلة لهذه الأجهزة، وقد بلغت تسعة عشر جهازاً حكومياً. (القحطانى: ١٠٨ : ٢٠٠٥).

فى خطوة أخرى ثانية تم اختيار عينة عشوائية من العاملين فى هذه الأجهزة، بلغ عددهم (٣٨٤) موظفاً - وذلك طبقاً للمعادلة الإحصائية لتحديد حجم العينة التالية:

تم تحديد حجم مفردات العينة وفقاً للمعادلة التالية (Thompson 1992:24).

$$N = Z^2(p \{1.0 - p\} / (e)^2$$

وبافتراض أن نسبة انتشار الظاهرة محل الدراسة تساوى (٥٠٪) باعتبار ذلك الحد الأقصى للحجم المطلوب كما توضح ذلك المعادلة {p (1- p)}، وبتحديد نسبة الخطأ المسموح به (± ٠,٠٥)، فإن حجم العينة المطلوب حسب المعادلة أعلاه يساوى (٣٨٤) مفردة.

تم توزيع الاستمارات عن طريق الاستعانة بإدارات العلاقات العامة فى كل جهة.

ولكن نظراً لقلة عدد المنظمات التى تطبق إدارة الجودة الكلية، فقد وردت استبانات معظم الأجهزة (١٩ جهازاً) فارغة مع التعليق بأنها لا تطبق إدارة الجودة، ولم يتم استعادة غير (١٦٥) استمارة فقط.

قام فريق البحث بمساعدة إدارة البحوث بتوزيع الاستمارات مرة ثانية، على جميع الأجهزة المركزية الأخرى، وقد تم استعادة (١٣٥ استبانة) ليصبح مجموع الاستمارات التى تم استعادتها (٣٠٠) استمارة، تمثل إجابات العاملين فى (١٣) جهة، وبعد استبعاد الاستمارات الفارغة والمراجعة والتنقيح أصبح عدد الاستبانات المكتملة والصالحة للتحليل (٢٣٩) استمارة، وقد شكلت هذه الاستبانات نسبة (٦٢٪) من إجمالى حجم العينة التى تم تحديدها، وهى نسبة مقبولة إحصائياً. وتنسجم مع نسب الإجابات التى يتم الحصول عليها عادة فى مثل هذا النوع من الدراسات والتى تقل عن (٣٠ ٪) (ناديا :٨٩ : ٢٠٠٥) ويوضح الجدول رقم (٥) توزيع العينة التى أجابت عن الاستبانة وفقاً للجهة التى تنتمى إليها.

محددات البحث:

- إن الدراسة الحالية عملت على عينة ممثلة للأجهزة المركزية بمدينة الرياض، ولم تشمل فروعها بالمناطق الأخرى بالمملكة مما يعنى إمكانية اختلاف النتائج وعدم تعميمها بدقة.
- قلة عدد المنظمات التى تطبق إدارة الجودة؛ مما أثر فى معدل الاستجابة، وقد تمت محاولات عديدة لزيادة هذا المعدل إلا أن الاستجابة كانت بنسبة ضعيفة.

ومع وجود هذه المحددات، إلا أن فريق البحث يرى أن هذه الدراسة قد أعطت مؤشراً واضحاً عن مدى تطبيق إدارة الجودة فى المنظمات الحكومية، وأهم المعوقات التى تحول دون تطبيقها.

جدول رقم (٥)

توزيع عينة البحث وفقاً للجهات التى تتبعها

الجهة	التكرار	النسبة
وزارة الاقتصاد والتخطيط	١٣	٪٥,٥
وزارة الحج	١٨	٪ ٧,٥
وزارة التربية والتعليم	٢٧	٪١١,٤
وزارة المياه والكهرباء	١٥	٪٦,٣
وزارة التجارة والصناعة	١٨	٪٧,٦
وزارة الشئون الإسلامية	٢٤	٪١٠,١
الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر	١٢	٪٥,١
رئاسة الحرس الوطني	١٢	٪٥,١
هيئة الرقابة والتحقيق	١٠	٪٤,٢
هيئة المواصفات والمقاييس	٢٧	٪١١,٤
الهيئة الملكية للجبيل	٧	٪٣
(معهد الإدارة العامة)	٣٠	٪١٢,٧
الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية	٢٤	٪١٠,١
الإجمالي	**٢٣٧**	٪١٠٠
استمارات لم تحدد الجهة	٢	

أساليب جمع البيانات:

ستعتمد الدراسة على أسلوبين للحصول على البيانات اللازمة هما:

أ - أسلوب البحث المكتبي:

حيث سيتم مراجعة الكتب والدوريات والتقارير والبحوث والرسائل المنشورة وغير المنشورة، بالإضافة إلى المواقع المتخصصة بالشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت).

ب - أسلوب البحث الميداني:

للإجابة عن أسئلة الدراسة؛ قام فريق البحث، استناداً إلى الأدبيات التى تطرقت لموضوع البحث، بتصميم استبانة مؤلفة من ثلاثة أقسام رئيسة **القسم الأول:** ويحتوى على المتغيرات الديموغرافية والتى تشمل (العمر أو السن، المؤهل، الوظيفة، سنوات الخبرة والتدريب...). ويحتوى **القسم الثاني:** على متغيرات تتعلق بتحديد مدى تطبيق إدارة الجودة الكلية فى المنظمات الحكومية (الأسئلة من ١ إلى ٦). **القسم الثالث:** ويتعلق بتحديد كل من أهم المعوقات التى عرقلت هذه الجهود أو حالت دون البدء بها فى المنظمة (السؤال السابع والذى شمل ١٢ متغيراً). وكذلك أهم المقومات (متطلبات) تطبيق إدارة الجودة (السؤال الثامن وشمل ٦ محاور رئيسة) هى (الثقافة والتخطيط، القيادة، التنظيم، نظم المعلومات، التدريب). وقد استخدم مقياس ليكر المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس درجة موافقة المستقصى منهم على كل متغير.

صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث صحة محتوياتها وتمثيل فقراتها لمتغيرات الدراسة وذلك قبل إخضاعها للدراسة؛ تم عرض الاستبانة على عدد (١٠) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين فى مجال الدراسة بمعهد الإدارة العامة، كذلك تم عرض الاستبانة على عدد من العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة بالأجهزة المركزية للتأكد من سهولة وفهم ووضوح عبارات الاستبانة، وقد أبدى الأساتذة والعاملون عدداً من الملاحظات، وقد تم الأخذ بمرئياتهم ومراجعة وتعديل الاستبانة وإخراجها بشكلها النهائى بعد تصحيحها.

وللتحقق من ثبات الاستبانة؛ تم قياس معامل الثبات الداخلى (كرونباخ ألفا) وجاء عالياً بالقدر المطلوب، كما تم قياس معامل الثبات لأسئلة الاستبانة باعتبارها وحدة واحدة، وجاء أيضاً عالياً وهو ما يدل على ثبات الاستبانة. ويوضح الجدول رقم (٦) معامل الثبات لمتغيرات الاستبانة.

جدول رقم (٦)

معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الاستبانة

العنصر	معامل الثبات "كرونباخ ألفا"
السوال الثانى: أهداف الجودة	٠,٨٤
السؤال الرابع: الأسباب وراء تطبيق الجودة	٠,٧٨
السؤال السادس: استمرارية برنامج إدارة الجودة	٠,٨٦
السؤال السابع: معوقات إدارة الجودة	٠,٩٦
السؤال الثامن: معوقات إدارة الجودة	٠,٨٦
معامل الثبات للاستمارة	٠,٩١

❖ ويوضح الملحق رقم (١) أداة الدراسة فى صورتها النهائية.

المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التى تم جمعها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Package For Social Sciences (SPSS) ، حيث تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لاختبار أسئلة الدراسة منها :

- التحليل العاملى لتصنيف بنود الاستمارة فى فئات متجانسة لتسهيل التعامل معها إحصائياً.
- النسب المئوية والتوزيعات التكرارية لوصف خصائص مفردات العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى وجود كل متغير.
- اختبار «ت» لتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة.
- تحليل التباين الأحادى (ANOVA) لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية.

ب - عرض وتحليل البيانات:

يشكل هذا الجزء من البحث الجانب الميدانى للدراسة، من خلال:

القسم الأول: التحليل الإحصائى لوصف خصائص بيانات العينة.

القسم الثانى: التحليل الإحصائى لمتغيرات الدراسة المتعلقة بمدى تطبيق إدارة الجودة الكلية فى المنظمات الحكومية المركزية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

القسـم الثالث: التحليل الإحصائى لمتغيرات الدراســة الرئيســة والمتعلق بتحديد أهم معوقات ومقومات تطبيق الجودة فى المنظمات الحكومية المركزية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

القسم الأول: التحليل الإحصائى لوصف خصائص عينة الدراسة:

فى هذا الجزء سيتم عرض التحليل الوصفى للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة للعاملــين فى الأجهزة الحكومية بالأجهزة المركزية؛ بهــدف التعرف على خلفية أفراد العينة، وذلك وفقاً للمتغيرات التالية:

- العمر.
- المستوى العلمي.
- المستوى الإداري.
- مستوى الخبرة.
- التدريب.

١ - العمــر:

جدول رقم (٧)

توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة
من ٣٠ فأقل	٣٤	١٤,٥
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٧٢	٣٠,٨
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	١٠٠	٤٢,٧
من ٥٠ فأكثر	٢٨	١٢,٠
الإجمالي❖	**٢٣٤**	٪١٠٠

❖ الإجمالى يمثل عدد المجيبين عن هذا السؤال من إجمالى الاستبانات المعادة.

يوضح الجدول رقم (٧) أن التركيز العمرى للعينة يقع فى المدى ما بين (٣٠- إلى أقل من٥٠) عاماً بنسبة (٧٣,٥٪) حيث بلغت نسبة العاملين الذين تُراوح أعمارهم ما بين (٣٠- إلى أقل من ٤٠) (٣٠,٨٪) ونسبة العاملين الذين تراوح أعمارهم بين (٤٠) إلى أقل من (٥٠ عاماً) (٤٢,٧٪) وهى فئة مهمة تتميز بالحيوية والمعرفة بأحوال وظروف المنظمة بما يؤهلها للإجابة عن أسئلة الاستبانة.

وفى المقابل تقل نسبة من تقل أعمارهم عن (٣٠) عاماً حيث بلغت (١٤,٥٪)، وكذلك نسبة من تزيد أعمارهم عن (٥٠) عاماً حيث بلغت (١٢,٠٪).

٢ - المستوى العلمي:

جدول رقم (٨)

توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمى	التكرار	النسبة
أقل من ثانوية عامة	٦	٢,٥
ثانوية عامة وما فى حكمها	٣٠	١٢,٧
جامعى	١٠٤	٤٣,٩
دراسات عليا	٧٥	٣١,٦
أخرى (لم يذكر المستقصى منهم ما هي)	٢٢	٩,٣
المجموع	**٢٣٧**	١٠٠

تشير بيانات الجدول رقم (٨) أن الحاصلين على الشهادة الجامعية يمثلون نسبة (٤٣,٩٪)، يلى ذلك الحاصلون على الدرجات العلمية الأعلى (دبلوم/ ماجستير/ الدكتوراه) بنسبة (٣١,٦٪)، فى حين بلغت نسبة الحاصلين على الثانوية العامة (١٢,٧٪) ثم أقل من ثانوية عامة بنسبة (٢,٥٪).

وهذا يدل على ارتفاع المستوى العلمى للمستقصى، وهو مؤشر إيجابى على منطقية وواقعية الإجابة عن أسئلة الاستبانة، حيث يمثل حملة الدرجة الجامعية فما فوقها نسبة (٧٥,٥٪)، فى حين أن من يحملون مؤهلات أدنى من الثانوية العامة لا تتجاوز نسبتهم (٢,٥٪).

٣ - المستوى الإداري:

جدول رقم (٩)

توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمستوى الإداري

المستوى الإداري	التكرار	النسبة
إدارة عليا	٤٣	٢٠,٠
إدارة وسطى	٤٥	٢٠,٩
إدارة تنفيذية	٢٢	١٠,٢
العاملون	١٠٥	٤٨,٨
المجموع	٢١٥	٪١٠٠

يشير الجدول رقم (٩) إلى أن أكثر من (٤٠٪) من المجيبين يعملون فى وظائف الإدارة العليا والوسطى، حيث بلغت نسبة المديرين الذين يشغلون وظائف الإدارة العليا(وكيل وزارة – أمين عام- مدير عام – رئيس هيئة) (٢٠,٠٪) والذين يشغلون وظائف الإدارة الوسطى (مدير إدارة - مدير مركز - رئيس قسم) (٢٠,٩٪)، وهى نسبة جيدة ومؤشر إيجابى باعتبار أن هذه الفئة من أصحاب القرار والمسئولة عن التخطيط والتطوير لمستقبل المنظمة.

أما نسبة من يشغلون وظائف الإدارة التنفيذية (مساعد مدير - مشرف - مفتش - مراقب) فقد بلغت نسبتهم (١٠,٢٪). كما بلغت نسبة العاملين الذين لا يشغلون وظائف إشرافية (٤٨,٨٪).

وبذلك تعتبر العينة ممثلة لجميع المستويات الإدارية فى الأجهزة الحكومية.

٤ - سنوات الخبرة:

جدول رقم (١٠)

توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٢٧	١١,٧
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٥	٩،١٠
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٣٧	١٦,١
من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	٥٠	٢١,٧
من ٢٠ سنة فأكثر	٩١	٣٩,٦
المجموع	٢٣٠	١٠٠

تشــير بيانات الجدول إلى أن نسبة (١٦,١٪) تُراوح خبراتهم من (١٠) إلى أقل من (١٥)، كما بلغت نســبة من تُراوح سنوات خبراتهم ما بين (١٥) سنة إلى أقل من (٢٠) سنة حوالى (٢٠,٩٪)، كذلك مثل من تزيد خبراتهم عن (٢٠) سنة نسبة (٣٩,٦٪).

ويتضــح من هذه النتائج أن ما يقرب من (٧٦,٦٪) مــن المبحوثين تُراوح خبراتهم الوظيفية ما بين (١٠) سنوات إلى أكثر من (٢٠) سنة، وهم بذلك من أصحاب الخبرات الكبيرة وما يشــير إليه ذلك مــن التأثير الإيجابى لهذه الخبــرات فى صحة وكفاءة الإجابة عن أسئلة الاستبانة.

كما بلغ من تقل خبراتهم عن (٥) ســنوات وهـم من ذوى الخبرات المحدودة نســبة لا تزيد (١١,٧٪).

٥ - البرامج التدريبية:

جدول رقم (١١)

توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لحصولهم على دورات تدريبية فى مجال إدارة الجودة الكلية

مستوى التدريب	التكرار	النسبة
لم يحصل على دورات	١٥٢	٦٣,٦
الحصول على دورة واحدة	٣٣	١٣,٧
الحصول على دورتين	١٩	٧,٩
الحصول على ثلاث دورات فأكثر	٣٥	١٤,٦
المجموع	٢٣٩	١٠٠

تشير بيانات الجدول رقم (١١) إلى أن (٦٣,٦٪) من عينة البحث لم يحصلوا على أى من الدورات التدريبية فى مجال إدارة الجودة الكلية، وقد أجاب عدد كبير منهم عن هذا السؤال بعبارة «لا يوجد».

كما بلغت نسبة من لم يحصل إلا على دورة واحدة (١٣,٧٪)، فى حين بلغت نسبة من حصل على دورتين نحو (٧,٩٪)، وأخيراً أشارت نسبة (١٤,٦٪) من المبحوثين إلى حصولهم على أكثر من ثلاث دورات.

وتشير هذه النتائج إلى قصور نشاط التدريب - المتعلق بصقل مهارات الأفراد لتطبيق مبادئ وأساليب إدارة الجودة.

كما تشير نتائج توصيف عينة البحث إلى أن العينة تتمتع، بفئة عمرية مناسبة، وبمستوى خبرة وتأهيل علمى مرتفع.

القسم الثانى: التحليل الإحصائى لمتغيرات الدراسة المتعلقة بمدى تطبيق إدارة الجودة الكلية فى المنظمات الحكومية:

١ - مدى اقتناع العاملين بأهمية تطبيق إدارة الجودة:

جدول رقم (١٢)

النتائج الإحصائية لمتغير الدراسة: مدى الاقتناع بأهمية تطبيق منهج الجودة

العبارة	التكرار	النسبة	
		نعم	لا
هل لديك اقتناع بأهمية إدارة الجودة منهجاً لتحسين خدمات المنظمة؟	٢٣٠	٩٦,١٪	٣,٩٪

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن حوالى (٩٦٪) من أفراد عينة الدراسة قد أبدوا اقتناعهم بأهمية بمنهج الجودة كأسلوب لتحسين، الخدمات، وهذا مؤشر إيجابى على إدراك العاملين فى الأجهزة الحكومية لأهمية وضرورة تطبيق منهج إدارة الجودة فى منظماتهم.

وفى المقابل فإن نسبة (٣,٩٪) فقط أبدوا عدم اقتناعهم بمنهج الجودة، وقد يرجع ذلك إلى عدم اطلاعهم على تجارب تطبيق ناجحة.

٢ - أهداف الجودة:

جدول رقم (١٣)

النتائج الإحصائية لمتغير أهداف إدارة الجودة

الأهداف	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قيمة كا٢	مستوى الدلالة
تحسين جودة الخدمات	٦٣,٢	٣٥,٩	-	.٤	.٤	٢٥٧,٤٣	.٠٠٠
زيادة رضا المستفيدين	٤٧,٨	٥٠,٠	١,٣	.٩	-	٢٠٨,٦٦	.٠٠٠
زيادة التعاون بين الأقسام	٤١,٥	٥١,١	٥,٧	١,٣	.٤	١٧٩,٣١	.٠٠٠
معالجة مشكلات العمل	٤٣,٠	٤٨,٧	٣,٩	٣,٩	.٤	٢٥٦,٣٨	.٠٠٠
استثمار الطاقات الإبداعية للعاملين	٤٨,٣	٤١,٤	٧,٨	٢,٦	-	٢٧٠,٨٤	.٠٠٠
تدريب العاملين على تحمل المسئولية	٣٩,٤	٤٨,١	٩,١	٢,٢	١,٣	١٤٩,٣٧	.٠٠٠
تخفيض تكلفة أداء الخدمات	٣٦,٧	٤٥,٦	١١,١	٦,٢	٠٤	٢٢٥,٢١	.٠٠٠

❖ مستوى الدلالة عند (٠,٠٠١)

يوضح الجدول رقم (١٣) ترتيب أهداف الجودة وفقاً لأهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء فى الترتيب الأول هدف «تحسين جودة الخدمة» (موافق بشدة وموافق) بنسبة (٩٩,١٪)، و فى المرتبة الثانية جاء الهدف «زيادة رضا العميل» بنسبة (موافق بشدة وموافق) (٩٧,٨٪)، يلى ذلك فى المرتبة الثالثة بنسب متقاربة كل من الهدفين «زيادة التعاون بين الأقسام»، «معالجة مشكلات العمل» حيث بلغت نسبة الموافقة على التوالى (٩٢,٦٪،٩١,٧٪)، وفى المرتبة الرابعة جاء الهدف «استثمار طاقات الأفراد» بنسبة موافقة (٨٩,٧٪) وأخيراً فى المرتبة الخامسة جاء الهدف» تدريب العاملين» بنسبة (٨٧,٥٪).

وتشير هذه النسب المرتفعة إلى وعى العاملين بالأجهزة الحكومية للأهداف التى تسعى لتحقيقها إدارة الجودة الشاملة، أما أقل نسبة موافقة فكانت للهدف المتعلق « بتخفيض تكلفة أداء الخدمة» بنسبة (٨٢,٣٪)، وقد يرجع ذلك إلى عدم أخذ الكثير من المنظمات الحكومية بمبدأ التكلفة والعائد فى استخدام مواردها.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائياً للعبارات الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P value-أقل من ٠,٠٠١)، مما يعنى أن الاختلافات فى الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

٣ - تطبيق جهود إدارة الجودة الكلية فى المنظمة:

جدول رقم (١٤)

النتائج الإحصائية لمتغير مدى تطبيق إدارة الجودة الكلية فى المنظمة

العبارة	نعم		لا		لا أدرى	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
هل يوجد فى منظمتك جهود لتطبيق الجودة؟	١٣٣	٥٨,٨	٥٣	٢٣,٥	٤٠	١٧,٧

يبين الجدول رقم (١٤) أن أكثر من نصف عينة البحث قد وافقت على وجود جهود لتطبيق إدارة الجودة، حيث بلغت نسبة الموافقة (٥٨,٨٪) مما يشير إلى تطبيق منهج الجودة فى عدد لا بأس به من منظمات العينة، كما بلغت نسبة من لا توجد جهود

لتطبيق إدارة الجـودة فى منظماتهم (٢٣,٥٪)، فى حين من لا يدرون بتطبيق أو عدم تطبيق إدارة الجودة فى منظماتهم فقد بلغت نسـبتهم (١٧,٧٪)، وهى نسـبة ليست قليلة وتشـير فى حالة وجود جهود للجودة لدى المنظمـات التى يعمل فيها هؤلاء إلى انفصال جهود الجودة وانحسارها فى لجنة أو فريق وعدم دمج فلسفة الجودة فى فكر جميع العاملين فى المنظمة.

٤ - أسباب اتخاذ المنظمة قرار تطبيق إدارة الجودة الكلية:

الجدول رقم (١٥)

النتائج الإحصائية لمتغير أسباب اتخاذ المنظمة قرار تطبيق إدارة الجودة الكلية

الأهـداف	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	لا أوافق	لا أوافق بشدة	قيمة كا٢	مستوى الدلالة
الإيمان بحتمية الجودة لإحداث التحسين لخدمات المنظمة	٤٧,٧	٣٩,٤	٧،٧	٣,٢	١,٩	٤٥,٨٦	٠,٠٠٠
تحسين سمعة المنظمة	٢٩,٥	٤٩,٠	١٢,١	٦,٠	٣,٤	٦٧,٢٦	٠٠٠.
مسايرة المنظمات الأخرى وحتى لا نتهم بالتخلف.	٢٤,٥	٤٦,٤	٧,٣	١٧,٩	٤,٠	١٠٩,٢٢	٠٠٠.
ضغط أو شكاوى من جانب متلقى خدمات المنظمة.	٦,٠	٤٤,٠	١٨,٠	٢٢,٧	٩,٣	٤٤,٤١	٠,٠٠٠
الدعاية والإعلان عن خدمات المنظمة.	١٣,٨	٣٥,٩	١٦,٦	٢٩,٠	٤,٨	٨٥,٩٢	٠,٠٠٠
حضور بعض القادة ندوات عن الجودة.	١٢,٠	٣٤,٠	١٥,٣	٢٨,٠	١٠,٧	٣٢,٤٦	٠,٠٠٠
مواجهة أزمة أو موقف يهدد وجودها.	٨,٠	٣٧,٣	١٦,٠	٢٨,٠	١٠,٧	١٤٧,٤١	٠,٠٠٠

يوضح الجدول رقم (١٥) آراء أفراد عينة الدراسة إزاء أهم الأسباب التى دفعت المنظمـــات لتطبيق إدارة الجـــودة الكلية فى المنظمات الحكوميـــة، حيث كانت أهم تلك الأســـباب «الإيمان بحتمية الجودة « بنسبة موافقة (٨٧,١٪)، وجاء فى المرتبة الثانية «تحسين ســـمعة المنظمة» (٧٨,٥٪)، وفى المرتبة الثالثة «مسايرة المنظمات الأخرى» (٧٠,٥٪).

يلى ذلك بنســب متقاربة الأســباب «ضغط أو شــكاوى من جانب متلقى الخدمة، (٥٠,٠٪) «الإعلان والدعاية عن خدمات المنظمة»(٤٩,٧٪)، «حضور ندوات» (٤٦,٠٪) «مواجهة أزمة « (٤٥,٣٪).

وتشير هذه النتائج من جهة إلى إدراك المنظمات التى تطبق إدارة الجودة لأهمية هذا المنهج باعتباره أســلوباً لتحســـين الخدمات حيث جاء هذا الســـبب فى المرتبة الأولى، ومن جهة أخرى تشير إلى غياب مفهوم العميل، حيث كانت الأسباب الرئيسة التى دفعت هذه المنظمات إلى تطبيق جهود الجودة هى تحســـين صورة المنظمة أمام المســئولية والـــذى جاء في (المرتبة الثانية)، أو مســـايرة المنظمـــات الأخرى (المرتبة الثالثـــة)، ولم تكـــن موجهة بالدرجة الأولى على أنها اســـتجابة لضغوط أو شـــكاوى العملاء، حيث جاء هذا السبب فى المرتبة الرابعة بنسب متقاربة مع عدد من الأسباب الأخـــرى. ويلاحـــظ أن هذه النتيجة تتعارض مع النتيجة الســـابقة نحو آراء العاملين تجـــاه الأهداف التى تســـعى إليها الجودة، حيث جاء هدف «زيـــادة رضا العميل» فى المرتبة الثانية بنســبة موافقة (٩٧,٨٪) ويشير ذلك إلى أنه بالرغم من معرفة وإيمان القيادات والعاملين لمفهوم العميل إلا أن هذا المفهوم ظل نظرياً ولم يتم بعد ترجمته أو ترســـيخه فى عمل وخطط وبرامج المنظمات واعتباره الدافع الأساسى لتطوير العمل فى الأجهزة الحكومية.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائياً للعبارات الموضحة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- value أقل من (٠،٠١)؛ مما يعنى أن الاختلافـــات فى الإجابات فى النســـب الخاصة بعينـــة البحث هى اختلافات معنويـــة موجودة بالفعل فـــى المجتمع، مما يمكننا من تعميـــم النتائج على مجتمع الدراسة.

٥ - وجود تنظيم لإدارة الجودة الكلية فى الأجهزة الحكومية:

أ - مدى وجود تنظيم لإدارة الجودة الكلية:

جدول رقم (١٦)

النتائج الإحصائية لمتغير مدى وجود تنظيم لإدارة الجودة الكلية فى الأجهزة الحكومية

العبارة	نعم		لا		لا أدري	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
هل يوجد فى منظماتكم هيكل للجودة؟	١٠٤	٤٤,٤	٧٩	٣٣,٨	٥١	٢١,٨

تشير نتائج الجدول رقم (١٦) إلى أن عدد (١٠٤) مفردة بنسبة (٤٤,٤٪) قد أجابوا بوجود هيكل لإدارة الجودة الكلية، وبالمقارنة بتكرارات الذين أجابوا بنعم على السؤال المتعلـق بوجود جهود لتطبيـق الجودة والذى بلغ (١٣٣) مفردة يمكن اسـتنتاج وجود هيكل لإدارة الجودة الكلية فى عدد كبير من المنظمات التى تطبق إدارة الجودة.

ب - الجهة المعنية بتطبيق إدارة الجودة الكلية:

جدول رقم (١٧)

النتائج الإحصائية لمتغير الجهة المعنية بتطبيق إدارة الجودة

الجهة	التكرار	النسبة
مجلس للجودة	٥٢	٢٩,٢
وحدة للجودة	٥٤	٣٠,٣
فرق للتحسين	٢٣	١٢,٩
حلقات للجودة	٤٩	٢٧,٥
المجموع	١٧٨	٪١٠٠

أمــا عن الشــكل التنظيمى لهيكل الجودة فإن الجدول رقم (١٧) يوضح أن نســبة (٣٠,٣٪) من مفردات العينة قد أجابوا أن هيكل الجودة فى منظماتهم يتمثل فى وحدة للجودة، وبنسبة متقاربة (٢٩,٣٪) قد أجابوا بأن هيكل الجودة يتمثل فى تكوين مجلس للجودة، وبنسبـة (٢٧,٥٪) يتمثل فى حلقات للجودة، وبنسبة أقل بلغت (١٢,٩٪) تمثل هيكل الجودة فى فرق الجودة.

ويرجع زيادة التكرار (١٧٨) عن التكرار المتعلق بوجود هيكل للجودة (١٠٤) إلى احتمال وجود أكثر من شكل من أشكال تنظيم الجودة فى الجهة الواحدة (مجلس، وحدة، فرق).

جـ - الارتباط التنظيمى لهيكل إدارة الجودة الكلية:

جدول رقم (١٨)

النتائج الإحصائية لمتغير الارتباط التنظيمى لهيكل إدارة الجودة

الجهة	التكرار	النسبة
إدارة عليا	١٠٧	٧٧,٠
إدارة وسطى	١٥	١٠,٨
إدارة تنفيذية	١٥	١٠,٨
أخرى (لم تذكر)	٢	١,٤
المجموع	١٣٩	٪١٠٠

حيث توضح نتائج الجدول رقم (١٨) أن هيكل الجودة يرتبط مباشرة بالإدارة العليا (رئيــس الجهــة أو نائبه) وذلك وفقاً لآراء (٧٧٪) من مفردات العينة بما يعد مؤشــراً جيــداً لقناعات الجهات الحكومية بأهمية إدارة الجودة وضرورة دعمها إدارياً ومؤكداً للنتائج الإحصائية التى أشارت إلى أن أهم أسباب تطبيق الجودة هى الإيمان بحتمية إدارة الجودة لتحسين خدمات المنظمة بنسبة (٨٧,١٪).

أمــا وحدات الجودة التى ترتبط بالإدارة الوســطى والتنفيذية، فقد جاءت نســب الموافقة ضعيفة، حيــث بلغت (١٠,٨٪) لكل منهما، كما أن بعض وحدات الجودة التى لها ارتباطات إدارية أخرى - لم تذكر - وذلك وفقاً لنسبة إجابة (١,٤٪) من مفردات العينة.

٦ - استمرارية برنامج الجودة:

جدول رقم (١٩)

النتائج الإحصائية لمتغير مدى استمرارية برنامج الجودة

العبارة	التكرار	النسبة
برنامج الجودة مستمر ويحقق النتائج المرجوة	٨٤	٣٨,٩٪
برنامج الجودة لم يحقق إلا تحسينات طفيفة	٩٦	٤٤,٤٪
برنامج الجودة توقف ولم يحقق شيئاً	٣٦	١٦,٧٪
المجموع	٢١٦	١٠٠٪

يوضح الجدول رقم (١٩) أن نسبة (٦١,١٪) من أفراد العينة رأوا أن برنامج الجودة المطبق فى منظماتهم لم يحقق التأثير الملموس أو النتائج المرجوة منه، حيث أجابت نسبة (١٦,٧٪) من أفراد العينة بأن برنامج الجودة قد توقف فى منظماتهم، ولم يحقق شيئاً كذلك أجابت نسبة (٤٤,٤٪) من المبحوثين بأن برنامج الجودة فى منظماتهم لم يحقق إلا تحسينات طفيفة وقد يرجع ذلك إلى عدم كفاءة عمليات التخطيط والإعداد أو قصور عمليات التنفيذ والمتابعة لهذه الخطط بما يضمن استمراريتها. وفى المقابل أجابت نسبة (٣٨,٩٪) من عينة البحث أن برنامج الجودة فى منظماتهم مستمر طبقاً للمراحل المخطط لها. وتشير هذه النتائج إلى أن عدد قليل من المنظمات قد كان لديها الاهتمام والدعم الكافى لتأمين البيئة المناسبة، والتخطيط والإعداد الجيد بما يضمن استمرارية جهود الجودة وعدم التراجع.

القسم الثالث: التحليل الإحصائى لمتغيرات الدراسة الرئيسة والمتعلق بتحديد أهم معوقات ومقومات تطبيق الجودة فى المنظمات الحكومية:

يهدف هذا الجزء إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة المتعلقة بتحديد أهم معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الأجهزة الحكومية، وقد تضمنت أداة البحث السؤالين التاليين:

- ما أهم المعوقات التى تحول دون تطبيق إدارة الجودة الكلية فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

- مـا أهم مقومـات تطبيق إدارة الجودة الكلية التى يجـب توفيرها فى بيئة الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

أولاً - أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة:

يوضح الجدول رقم (٢٠) آراء أفراد مجتمع الدراسـة إزاء عدد من المتغيرات التى تتعلق بالمشـكلات / المعوقات التى تقف عقبة فى سـبيل تطبيق خطط وبرامج إدارة الجودة أو عدم تحقيقها لأهدافها. وفيما يلى عرض نتائج التحليل الإحصائى للمعوقات مرتبة طبقاً لأهميتها من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

جدول رقم (٢٠)

النتائج الإحصائية لآراء مجتمع البحث حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الكلية

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ٢	مستوى الدلالة
عدم اهتمام القيادات بالتخطيط لأعمال الجودة والاعتقاد بأن هناك قضايا أكثر أهمية	٪١٦،٩	٪٥٣،٧	٪١٥،٣	٪١٢،٤	٪١،٧	٣،٧١	٠،٩٤	١٣٧،٨	٠،٠٠
المنظمة خدمية وبالتالى فان تحقيق الربح أو رضا العملاء ليس هدفاً	٪١١،٢	٪٣٩،١	٪١٣،٠	٪٢٩،٨	٪٦،٨	٣،٨١	١،٠١	٦١،٣٢	٠،٠٠
عدم التعامل بجدية مع المشكلات التى تواجه البرنامج والتراجع السريع عند وجود بعض الصعوبات.	٪١٧،٤	٪٤٤،١	٪١٨،٦	٪١٧،٤	٪٢،٥	٣،٥٦	١،٠٤	٧٢،٦٩	٠،٠٠
التغيير السريع والمستمر لسياسات وخطط التحسين تبعاً لتغير توجهات الإدارة.	٪١٦،٣	٪٥٤،٢	٪١٦،٣	٪١١،٤	٪١،٨	٣،٧١	٠،٩٣	١٣٣،٠٣	٠،٠٠
فقدان الثقة من جانب العاملين فى أعمال التطوير واعتبارها مجرد شعارات.	٪٢١،٩	٪٣٤،٤	٪٢١،٣	٪١٨،٨	٪٣،٨	٣،٥١	١،١٣	٣٨،١٨	٠،٠٠

تولى زمام برامج الجودة مديرون غير مدركين لمفاهيم الجودة.	٢٤,١٪	٣٢,١٪	٢٢,٨٪	١٧,٣٪	٣,٧٪	٣,٥٥	١,١٤	٣٥,٩٦	.٠٠٠
تحديد أولويات مشاريع التحسين من وجهة نظر المديرين وليس من وجهة نظر العملاء أو العاملين مقدمى الخدمة.	١٧,٣٪	٤٩,٤٪	١٧,٩٪	١٢,٨٪	٢,٦٪	٣,٦٠	٠,٩٩	٩٥,٨٥	.٠٠٠
عدم التعامل بجدية مع المفاهيم التقليدية فى فكر وسلوكيات العاملين والتى تعوق مشاريع الجودة.	١٨,٣٪	٥٠,٣٪	١٩,٥٪	١٠,١٪	١,٨٪	٣,٧٣	٠,٩٣	١١٤,٢٢	.٠٠٠
عدم تخصيص الموارد الكافية.	٢٢,٧٪	٤٦,٠٪	١٧,٨٪	١٢,٩٪	.٦٪	٣,٧٧	٠,٩٦	٩٠,٨٩	.٠٠٠
الاستعجال لتطبيق برامج الجودة قبل تهيئة المناخ والبيئة التنظيمية المناسبة.	٢٤,٧٪	٤٤,٣٪	١٦,٥٪	١٣,٩٪	.٦٪	٣,٧٨	٠,٩٩	٨١,٩٣	.٠٠٠
البدء بخطة طموحة لا تتناسب مع إمكانيات المنظمة أو مهارات العاملين.	١١,٠٪	٤٧,١٪	١٩,٤٪	٢١,٩٪	.٦٪	٣,٤٥	٠,٩٧	٩٢,٥٨	.٠٠٠
عدم إدراك العاملين لدوافع وأهداف تطبيق إدارة الجودة.	١٥,٢٪	٤١,٨٪	١٩,٦٪	٢٢,٢٪	١,٣٪	٣,٣٧	١,٠٣	٦٧,٣٨	.٠٠٠

يأتى فى المرتبة الأولى **«عدم اهتمام القيادات بالتخطيط لأعمال الجودة والاعتقاد بأن هناك قضايا أكثر أهمية»** حيث أبدى نحو (٧٠,٦٪) من المبحوثين موافقتهم لاعتبار هذا المتغير أحد المعوقات الرئيسة أمام جهود تطبيق إدارة الجودة، حيث أشارت النتائج الواردة فى الجدول رقم (١٩) إلى أن نسبة (١٦,٩٪) من المبحوثين موافقين بشدة ونسبة (٥٣,٧٪) أعربوا عن موافقتهم، فى حين بلغت نسبة الذين أبدوا عدم موافقتهم على وجود هذا العائق (١٤,١٪) وهى نسبة بسيطة، وحايد (١,٧٪)، ومما يؤكد هذه النتيجة الوسط الحسابى الذى بلغت نسبته (٣,٧١) وبانحراف معيارى (٠,٩٤) وهو ما يقع ضمن مدى الموافقة العالية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة ضيف الله والتى توصلت إلى أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة هو القيادات الإدارية غير الفعالة والتى من أهم مظاهرها عدم وجود وقت للتفكير، ومن أهم أسبابه الانهماك فى الأعمال الروتينية، وكذلك ضعف السمات الشخصية للقادة ومن أهم أسبابها عدم وضوح الرؤية، والخوف من التحدى ومواجهة المجهول، وكذلك دراسات أمل دمنهور، وفرح القحطانى، والبدرى، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن أهم العوامل التى تعوق تطبيق إدارة الجودة عدم فاعلية والتزام الإدارة العليا.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن الاختلاف فى الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (كا٢) (١٣,٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

كما جاء «التغيير السريع والمستمر لسياسات وخطط التحسين تبعاً لتغير توجهات الإدارة» فى المرتبة الثانية بنسب متقاربة مع المتغير السابق حيث تعكس النتائج الواردة فى الجدول السابق أن نسبة (٧٠,٥٪) من المجتمع الكلى للدراسة يوافقون على اعتبار أن «التغير المستمر فى الخطط» يعتبر من المعوقات الرئيسة أمام جهود تطبيق الجودة، حيث وافق بشدة نسبة (١٦,٣٪) من المبحوثين، ووافق (٥٤,٢)، فى حين أبدى (١٣,٢٪) عدم موافقتهم، وحايد (١٦,٣٪)، ويؤيد هذه النتائج الوسط الحسابى التى بلغت نسبته (٣,٧١) بانحراف معيارى (٠,٩٣).

وتشير هذه النتيجة إلى ما يحدث فعلياً فى الأجهزة الحكومية، حيث يتم إعادة النظر فى جميع خطط وبرامج المنظمة مع كل تغيير فى قيادة المنظمة ويتم إلغاء الخطط والجهود القائمة دون دراسة أو تقييم لجدوى استمراريتها، والبدء بخطط ورؤى جديدة.

كذلــك يتضح من نتائج الجــدول أن اختبار(كا٢) دال إحصائيــاً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P-Value أقل من (٠,٠١)، ممـا يعنى أن الاختلافات فى الإجابات فى النسـب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة (كا٢) (١٣٣,٠٣) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

وفى المرتبة الثالثة جاء المتغير **«الاستعجال لتطبيق برامج الجودة قبل تهيئة المناخ والبيئة التنظيمية المناسبة»**، حيث تشـير نتائج الجدول إلى أن نسـبة (٢٤,٧٪) من المبحوثين يوافقون بشـدة، كما وافقت نسـبة (٤٤,٣٪) على اعتبار هذا المتغير معوقاً وبذلك تمثل نسـبة الموافقة بشـكل عام (٦٩٪)، فى حين لـم يوافق (١٤,٥٪)، وحايد (١٦,٥٪)، ويعنى هذا أن مجتمع الدراسة يميل- بشكل عام- إلى الموافقة على اعتبار «الاستعجال فى تطبيق برامج الجودة» من المعوقات أمام جهود تطبيق الجودة، بدرجة أعلى من المتوسـط، ويؤكد ذلك ما تشـير إليه نسـبة الوسط الحسـابى والتى بلغت (٣,٧٨) بانحراف معيارى (٠,٩٩).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع الدراسة التى قام بها سليمان القاضى والتى توصل من خلالها إلى أن أهم مقومات تطبيق الجودة هو عدم الاسـتعجال فى النتائج واعتبارها مسلكاً إستراتيجياً.

وكذلـك مع ما توصلت إليه دراسـة أمـل بنت محمد دمنهور، انتهـت إلى أن أهم معوقـات تطبيـق الجودة تتمثل فى عدم تهيئة البيئة المناسـبة لتطبيـق إدارة الجودة والتى تتسـم بالكثير من مظاهر الإدارة التقليدية ومن أهمها (مركزية السلطة، هرمية الهياكل، الاتصالات الأفقية، النتائج القصيرة...).

وكذلك دراسـة Joseph A. Scazzero والتى توصلـت إلى أن نجاح جهود الجـودة يعتمد على إعادة الهيكلة وتطوير أنظمة العمل واستخدام التكنولوجيا.

كمـا يتضـح مـن نتائج الجدول أن اختبـار(كا٢) دال إحصائيـاً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيـمة مسـتوى الدلالة المحسـوبة P- Value أقـل من (٠,٠١١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعـل فى المجتمع ممـا يمكننا من تعميم النتائـج على مجتمع الدراسـة، إذ بلغت قيمة كا٢(٩٣,٨١) وبمستوى دلالة (٠٠٠،).

وفى المرتبة الرابعة جاء كل من المتغيرين «عدم تخصيص الموارد» و «تحديد أولويات مشاريع التحسين» بنسبة موافقة عامة لكل منهما (٦٨,٧٪) كما يلى:

وفيما يتعلق «بعدم تخصيص الموارد» فقد جاء فى الترتيب الرابع، حيث توضح نتائج الجدول أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت (٢٢,٧٪)، فى حين بلغت نسبة الموافقين (٤٦,٠)، فى حين لم يوافق (١٣,٥٪)، كما أعرب نسبة (١٧,٨٪) عن حيادهم. وتشير هذه النتائج إلى أن مجتمع البحث يميل - بشكل عام - إلى الموافقة بنسبة (٦٨,٧٪) حيال اعتبار «عدم كفاية الموارد اللازمة للتطبيق» عائقاً أمام جهود الجودة وهى نسبة موافقة أعلى من المتوسط، ويؤكد ذلك نسبة المتوسط الحسابى الذى بلغت (٣,٧٧٪)، وبانحراف معيارى (٠,٩٦).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة على الكاشف والتى توصلت إلى أهم الصعوبات التى تحول دون تطبيق إدارة الجودة هو نقص الموارد المالية اللازمة لتحسين الأداء وتطوير العاملين. وكذلك دراسة سعيد الشيمى التى كان من نتائجها اعتبار توفير المخصصات المالية أهم متطلبات تحقيق الجودة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P-Value أقل من٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. إذ بلغت قيمة (كا٢) (٩٠,٨٩) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

وبالنسبة للمتغير «**تحديد أولويات مشاريع التحسين من وجهة نظر المديرين**»، فقد أشارت بيانات الجدول إلى أن نسبة (١٧,٣٪) من المبحوثين يوافقون بشدة، كما وافقت نسبة (٤٩,٤٪) على اعتبار هذا المتغير معوقاً وبشكل عام تكون نسبة الموافقين (٦٨,٧٪)، فى حين لم يوافق (١٥,٤٪) ما بين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وحايد (١٧,٩٪)، ويعنى هذا أن مجتمع الدراسة يميل - بشكل عام - إلى الموافقة بدرجة أعلى من المتوسط على اعتبار «تحديد أولويات مشاريع التحسين من قبل المديرين» من المعوقات أمام جهود تطبيق الجودة، ويؤكد ذلك ما تشير إليه نسبة الوسط الحسابى والتى بلغت (٣,٦) بانحراف معيارى (٠,٩٩).

وقد سبقت الإشارة إلى أن من الأسباب التى تعوق حركة الجودة فى المنظمات الحكومية هو اتباع المدخل الفوقى، وهو يشير إلى فرض مبادرات الجودة من قبل الإدارة العليا ودون مشاركة العاملين، وكذلك المدخل من الداخل للخارج، وهو يشير

إلى غلبة النظرة المحدودة للمديرين التى غالباً ما تقتصر على المشكلات الداخلية. وإهمال العوامل والمتغيرات الخارجية وتأثيرها فى المنظمة. وهو ما يؤدى إلى إنفاق الكثير من الجهد والمال فى التخطيط لتحسين أنشطة وعمليات لا تسهم فى مقابلة أولويات العميل وهو ما يطلق عليه الإدارة المنطوية على نفسها Introversive management (جوزيف:١٢٠) أو احتياجاته، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة التحليل الإحصائى للأسباب التى دعت إلى تطبيق إدارة الجودة فى المنظمات الحكومية والتى أظهرت نسبة موافقة ضعيفة لمتغير «أن التغيير جاء استجابة لضغوط أو شكاوى من العملاء» وهو ما يظهر ضعف التوجه للعميل فى هذه الأجهزة.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التى توصلت إليها الكثير من الدراسات مثل نواف العنزى والتى توصلت إلى ضعف تطبيق مبادئ الجودة المتعلقة بمشاركة الأفراد، والتركيز على العميل، واتخاذ القرارات بناءً على حقائق و دراسة أمل دمنهور والتى توصلت إلى أن أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة هو مركزية السلطة وضعف الأنظمة المتعلقة بتحسين خدمات الجمهور ومن أهمها أنظمة المعلومات، وكذا دراسة سعيد الشيمى التى توصلت إلى وجود درجة متدنية من الاقتناع بمشاركة الأفرد فى صنع القرارات وحصر مهمتهم فى تنفيذ أفكار وقرارات الإدارة العليا. كما توصلت دراسة محمد الشرارى إلى أن أهم مقومات إدارة الجودة هو إشراك العاملين فى عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير والتحسين وكذلك اهتمام الإدارة بالجمهور.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P-value أقل من٠،٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. إذ بلغت قيمة كا٢ (٩٠,٨٩) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

كما مثل **«عدم التعامل بجدية مع المفاهيم التقليدية فى سلوكيات وفكر العاملين»** (إخفاء المعلومات - الفردية - غياب روح الفريق، ضعف الالتزام، النظر إلى أدوارهم باعتبارهم منفذين للأوامر، عدم الاهتمام بالوقت، إخفاء المعلومات...) المعوق الخامس حيث تشير النتائج إلى أن نسبة الذين وافقوا بشدة (١٨,٣٪)، ووافق (٥٠,٠٪)، فى حين رأى (١١,٩٪) عدم الموافقة، كما بلغت نسبة الذين أعربوا عن حيادهم (١٩,٥٪)، وتشير نسبة الموافقين بشكل عام (٦٨,٣٪) إلى أن مجتمع الدراسة يميل للموافقة بدرجة أعلى من المتوسط باعتبار «عدم التعامل بجدية مع المفاهيم التقليدية» أحد

المحـــددات التى تقف أمام جهود إدارة الجودة، وهذا ما يدعمه الوســط الحســابى الذى بلــغ (٣,٧٣) وبانحراف معيارى (٠,٩٣). الأمر الذى يتطلب من إدارة المنظمات الحكوميــة الأخذ بعين الاعتبار ضرورة اتباع منهجيــة علمية لمراجعة قيم ومعتقدات العاملــين فى المنظمــة وتكوين إطار للقيم يتمشــى مع الرؤى والأهداف المســتقبلية للمنظمة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراســات منها دراســة ماجدة جبريل والتــى توصلت إلى صعوبة إحداث التغيير المطلــوب فى قيم ومبادئ وأفكار العاملين، وكذلك دراسة صلاح سلام التى توصلت إلى عدم ملاءمة الثقافة السائدة مع متطلبات تطبيق الجودة

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانــت قيمــة مســـتوى الدلالة المحســـوبة P-value أقل مـــن ٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النســب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراســة، إذ بلغت قيمة (كا٢) (١١٤,٢٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«**عــدم التعامل بجدية مع المشــكلات التى تواجه برنامج الجــودة**» وجاء هذا المتغير فى المرتبة الســادســة»، حيث تبين نتائج الجدول أن نســـبة الذين وافقوا على وجـود هــذا المعـوق كانت (٦١,٥٪)، بنسبة «موافقون بشدة» (١٧,٤٪) وموافقون (٤٤,١٪)، كما بلغت نســبة الذين لم يوافقــوا على وجود هذا المعــوق (١٩,٩٪)، فى حين حايد (١٨,٦٪).

وتشــير هذه النتائج إلى موافقة مجتمع البحث على وجود هذا المعوق بنسبة أعلى من المتوســط هى (٦١,٥٪) ويؤكد هذه النتيجة الوســـط الحســابى الذى بلغ (٣,٦) وبانحراف معيارى (١,٠٤).

وتشير هذه النتيجة إلى أن برامج التحسين والتطوير لا تعتبر من الضرورات الملحة التــى توليهــا الإدارة اهتماماً، ويؤكد ذلك نتائج التحليل الإحصائى التى أشــارت أن برنامج الجودة توقف ولم يحقق شــيئاً بنســبة (٣٨,٩) من المبحوثين، أو أنه حقق نتائج طفيفة بنســبة موافقة (٤٤,٤٪).

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P-value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف

الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (كا٢) (٧٢,٦٩) وبمستوى دلالة (٠٠٠,).

«**البدء بخطة طموحة لا تتناسب مع إمكانيات المنظمة**» ومثل العائق السابع حيث تشير النتائج إلى أن نسبة الذين وافقوا بشدة على وجود هذا المعوق (١١,٠٪)، ووافق (٤٧,١٪)، فى حين بلغت نسب الذين لم يوافقوا (٢٢,٥٪)، فى حين حايد (١٩,٤٪). ويعنى ذلك إلى أن مجتمع الدراسة يميل بنسب (٥٨,١٪) إلى الموافقة على وجود هذا المعوق وهى موافقة بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابى (٣,٤٥٪)، وبانحراف معيارى (٠,٩).

وقد يفسر هذه النتيجة نتائج التحليل الإحصائى للأسباب التى دفعت المنظمات لتطبيق منهج إدارة الجودة، والتى كان فى مقدمتها «تحسين سمعة المنظمة»، و«مسايرة المنظمات الأخرى» وهو ما دعا المنظمات إلى البدء بخطة طموحة تشمل العديد من العمليات وإجراء تحسينات سريعة عليها يمكن أن يتلمسها المسئولون أو جمهور المتعاملين، وبالإضافة إلى ذلك فقد يرجع السبب فى وجود هذا العائق إلى ما ذكره (Paul R. Keck: 2004:2) من عدم إدراك الكثير من المديرين للهدف من فلسفة التغيير - وهو فى المقام الأول إحداث التميز فى الأداء؛ مما يؤدى إلى التعامل مع عدد كبير من العمليات والمشاريع ضمن خطة التطوير دون توفير الخبرات أو الموارد الكافية على إجراء التحسينات السريعة والسطحية للمشكلات الروتينية والتى تدخل ضمن المستويين الأول والثانى من مستويات التغيير، والتى سبقت الإشارة إليها.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P-value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (كا٢) (٩٢,٥٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«**عدم إدراك العاملين لدوافع وأهداف تطبيق منهج الجودة فى منظماتهم**» جاء هذا السبب ليمثل المعوق الثامن، إذ تبين نتائج الجدول أن نسبة الذين وافقوا على وجود هذا المعوق كانت (٥٧,٠٪) بنسبة موافق بشدة (١٥,٢٪) وموافق (٤١,٨٪)، كما بلغت نسبة الذين لم يوافقوا على وجود هذا المعوق (٢٣,٥٪) وهى نسبة كبيرة، فى حين حايد (١٩,٦).

وتشـير هذه النتائج إلى موافقة مجتمع البحث على وجود هذا العائق بنسبة عامة هى (٥٧٪)، وهى موافقة بدرجة متوسطة، ويؤكد هذه النتيجة الوسط الحسابى الذى بلغ (٣,٤٧) وبانحراف معيارى (١,٠)، وتعتبر نسـبة كبيرة إذا ما أخذنا فى الاعتبار نسبة المحايدين، وهو ما يشير إلى أن القادة مازال يغلب عليهم نمط الإدارة التقليدية التى يؤول كل شـيء فيها للإدارة من خلال توجهاتها وإرشـاداتها واعتبار القائد هـو المسـئول عن تحديد أهداف وخطـوات العمل التى يجـب أن يؤديهـا الأفـراد وهم يجهلون الأهـداف التى يعملون مـن أجلها، ويؤيـد ذلك (John case: 2000: 9)، حينما ذكـر أن الإدارة التقليدية تسـاعد علـى رؤية ما يجب أن يفعلـه العاملون، ولكنها لا تعرفهم الأسباب وراء ذلك. وبالتالى فإن الأفراد لا يكون لهم تواجد فكرى حقيقى فى عملية التغير، الأمر الذى يؤدى إلى غموض الرؤية لديهم وعدم شـعورهم أو معرفتهم بالحاجة إلى التغير أو أهدافه وبالتالى مقاومتهم له.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسـة سـعيد الشـيمي من أن من معوقات إدارة الجودة الرئيسـة عدم اقتناع المديرين بمشاركة العاملين فى صنع القرارات، وتأييدهم لحصر مهمة العاملين فى تنفيذ أفكار وقرارات الإدارة العليا.

كمـا يتضح من نتائج الجـدول أن اختبار (كا٢) دال إحصـائيـاً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مسـتوى الدلالة المحسـوبة P-value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسـب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع؛ مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسـة، إذ بلغت قيمة (كا٢) (٦٧,٣٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

وجاء فى المرتبة التاسعة المتغير **«فقدان الثقة من جانب العاملين»** حيث بلغت نسبة الموافقة (٥٦,٣٪) ما بين موافق بشدة بنسبة (٢١,٤٪) وموافق بنسبة (٣٤,٤٪)، فى حين لم يوافق (لا أوافق بشدة / لا أوافق) نسبة (٢٢,٦٪)، وأعربت نسبة (٢١,٣٪) عن حيادهم.

ويعنى ذلك أن مجتمع البحث يوافـق على اعتبار هذا المتغير معوقاً بنسـبة متوسـطة هى (٥٦,٣٪) ويؤكد ذلك الوسـط الحسـابى الذى بلغت نسبته (٤٧,٣٪) وبانحراف معيارى (١,٠).

ومن هذه النتيجة يمكن من جهة اعتبار عدم حصول هذا المتغير على درجة موافقة عالية مؤشـراً جيداً على أن العاملين فى المنظمات الحكومية مازال لديهم الاسـتعداد

لتقبل ودعم عمليات التغيير فى منظماتهم، ومن جهة أخرى تشير نسبة المحايدين (٢١,٣٪) - وهى نسبة كبيرة - إلى ما سبقت الإشارة إليه من انفصال العاملين عن واقع ما يدور فى منظماتهم؛ الأمر الذى يحث المديرين فى المنظمات الحكومية على التخلى عن أنماطهم الإدارية التقليدية التى تتعامل مع مواردها البشرية باعتبارهم مستخدمين وتوجيه اهتمامهم إلى تعزيز عمليات تمكين ومشاركة العاملين والاعتراف بقيمة مواردهم البشرية، وإعادة النظر فى أدوارهم، وعلاقتهم بالمنظمة من خلال رؤيتهم مشاركين لا مستخدمين. وهو ما يقود إلى منحهم الصلاحيات لممارسة مسئولياتهم لاتخاذ قرارات تطوير وحداتهم.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P-value أقل من ٠١,٠)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (كا٢) (٣٨,١٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

كما جاء فى المرتبة العاشرة المتغير «**تولى زمام مبادرة الجودة مديرون غير مؤهلين**»، حيث كانت نسب الذين وافقوا على اعتبار هذا المتغير من معوقات إدارة الجودة (٥٦,٢٪) ما بين موافق بشدة وموافق، كما بلغت نسبة الذين لا يوافقون (٢١,٠ ٪)، فى حين أعرب (٢٢,٨٪) عن حيادهم إزاء هذا المعوق وهى نسبة كبيرة أيضاً، وتشير نسب الموافقة إلى ميل مجتمع البحث على اعتبار «**تولى زمام مبادرة الجودة مديرون غير مؤهلين**» من معوقات تطبيق إدارة الجودة. وهى موافقة بدرجة متوسطة، ويؤيد هذه النتيجة الوسط الحسابى الذى بلغت نسبته (٣,٥ ٪) وبانحراف معيارى (١,١٤)، مع ملاحظة أن هذه النسبة يمكن اعتبارها نسبة كبيرة إذا ما تم أخذ نسبة المحايدين الذين لم يبدوا آراءهم فى الاعتبار. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ضيف الله التى أظهرت نتائجها أن من أهم الأسباب التى تعوّق الإبداع هى عدم فاعلية القيادات الإدارية والتى من أسبابها حرص القيادات على المألوف وهيمنة المديرين المفتقرين للإبداع، وعدم تبنى المديرين للأفكار والمقترحات الجديدة). وكذلك دراسة فرح القحطانى من عدم توافر أخصائيين فى إدارة الجودة، يعتبر من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائياً لهذه العبارة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P-value أقل من ٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع،

ممـــا يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراســـة، إذ بلغــت قيمة (كا٢)(٣٥,٩٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

وفى المرتبة الحادية عشرة جاء السبب «**يسود المنظمة اعتقاد أننا منظمة خدمية، وبالتالـى فـإن تحقيق الربح أو رضا العملاء ليس هدفاً**» وقد جاء بأقل نســب موافقة مقارنـــة بالمعوقات الأخرى التى تواجهها جهود تطبيق إدارة الجودة حيث بلغت نســبة الذين وافقـوا بشـدة على وجود هذا المعوق (١١,٢٪) ووافق (٣٩,١٪)، فى حين رأى (٣٦,٦٪) عدم موافقتهم، وكذلك أعرب (١٣٪) عن حيادهم إزاء هذا المعوق. ويتضـح من ذلك أن المجتمع يميل إلى الموافقة على وجود هذا المعوق (٥٠,٣٪) بوسط حسابى (٣,١٨) وبانحراف معيارى (١,١٪) وهو ما يقع ضمن الموافقة المتوسطة.

ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى ارتفاع المســتوى العلمى لمجتمع البحث مما أدى إلى زيادة الدعــوة لدى الأفراد بالمتغيرات والضغوط فى البيئـــة الخارجية على المنظمات الحكوميـــة والتى تحتم ضــرورة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثـــة فى هذه المنظمات وكذلك اقتناعهم بإمكانية ذلك.

كمـــا يتضح مــن نتائج الجدول أن اختبـــار (كا٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مســتوى الدلالة المحسوبة P-value الذى تم تحديده مسبقاً أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النســب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (كا٢) (٦١,٣٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

وتشـــير نتائج التحليل الســـابق لمعوقات تطبيق إدارة الجودة أن أهم هذه المعوقات والتـــى جاءت بنســب موافقة مرتفعة وهـى «عــدم اهتمام القيـــادات» والذى جاء فى مقدمة هذه المعوقات بنسبة موافقة (٧٠,٦٪) يلى ذلك «التغيير السريع فى الخطط» (٧٠,٥٪) الاســـتعجال فى التطبيق» (٦٩٪) «عدم تخصيص الموارد الكافية» (٦٨,٧٪) و «عدم التعامـــل بجدية مع المفاهيم التقليدية» (٦٨,٣٪) وكذلك ارتفاع المتوســـطات الحسابية لهذه المعوقات والتى راوحت بين (٣,٧٨ و٣,٧١) وانحراف معيارى بين (٩٩ إلى ٩٣). وتدل هذه المؤشـــرات على وجـــود هذه المعوقات بدرجة كبيرة فى المنظمات الحكوميـــة واعتبارها من أهم المحددات التى تقف أمام إحـــراز جهود الجودة لنتائج ملموسة.

وبوجه عام تشـير المتوسطات الحسابية للمعوقات والتى راوحت بين (٣,٧٨٪ و ٣,١٨٪) إلى موافقة أفراد العينة على وجود جميع هذه المعوقات.

ولتدعيـم نتائج التحليل الإحصائـى فقد تم إجراء اختبـار « ت» T-test والذى يسـتهدف معرفة معنويـة المعوقات الفرضية الـواردة فى الاسـتقصاء والحكم على جوهريتها، وذلك من خلال حساب إذا كانت قيمة T تسـاوى أو تقل عن (٠,٠١)، فإن ذلك يعنى أن المعوق معنوى مهم، أما إذا زادت قيمة T عن (٠,٠١)، فإن ذلك مؤشـر على عدم معنوية المعوق.

جدول رقم (٢١)

اختبار «ت»

العبـارة	T قيم	مستوى الدلالة
عدم اهتمام القيادات بالتخطيط لأعمال الجودة والاعتقاد بأن هناك قضايا أكثر أهمية.	١٠,٠٧٩	.٠٠٠
المنظمة خدمية وبالتالى فإن تحقيق الربح أو رضا العملاء ليس هدفاً.	١,٩٤١	.٠٥٤
عدم التعامل بجدية مع المشكلات التى تواجه البرنامج والتراجع السريع عند وجود بعض الصعوبات	٦,٨٤	.٠٠٠
التغيير السريع والمستمر لسياسات وخطط التحسين تبعاً لتغير توجهات الإدارة.	٩,٨٩	.٠٠٠
فقدان الثقة من جانب العاملين فى أعمال التطوير واعتبارها مجرد شعارات.	٥,٧٦	.٠٠٠
تولى زمام برامج الجودة مديرون غير مدركين لمفاهيم الجودة	٦,١٩.	.٠٠٠
تحديد أولويات مشاريع التحسين من وجهة نظر المديرين وليس من وجهة نظر العملاء أو العاملين مقدمى الخدمة.	٨,٣٠	.٠٠٠
عدم التعامل بجدية مع المفاهيم التقليدية فى فكر وسلوكيات العاملين والتى تعوق مشاريع الجودة.	١٠,١٩	.٠٠٠
عدم تخصيص الموارد الكافية.	١٠,٢٣	.٠٠٠

الاستعجال لتطبيق برامج الجودة قبل تهيئة المناخ والبيئة التنظيمية المناسبة.	٩,٩٣	٠,٠٠٠
البدء بخطة طموحة لا تتناسب مع إمكانيات المنظمة أو مهارات العاملين.	٥,٨٤	٠,٠٠٠
عدم إدراك العاملين لدوافع وأهداف تطبيق إدارة الجودة.	٥,٧٤	٠,٠٠٠

❖ مستوى الدلالة عند(٠,٠٠١).

وتشـــير النتائج الواردة فى الجدول رقم (٢١) أعلاه إلى أن جميع المعوقات الواردة فى الاســـتبانة ذات دلالة إحصائية، حيث إن مســـتوى الدلالـــة (٠،٠٠٠) وهو أقل من (٠,٠١)، وهذا دليل على أن هذه المعوقات جوهرية وأن وجودها له التأثير الملموس فى عدم فاعلية ونجاح جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الأجهزة الحكومية.

فيما عدا العبارة الثانية (المنظمة خدمية وبالتالى فإن تحقيق الربح أو رضا العملاء ليـس هدفـاً) حيث بلغت قيمة اختبار «ت» T-test (٠,٠٤٥) عند مســـتوى معنوية (٠,٠٠٠) ممـــا يدل على عدم جوهرية هذا المعوق فى التأثير على كفاءة جهود تطبيق إدارة الجـــودة فى الأجهزة الحكوميـــة وذلك من وجهة نظر المســـتقصى منهم. وتتفق هذه النتيجة مع التحليل الســـابق لهذه العبارة والتى جاءت بأقل درجة موافقة مقارنة بالمعوقات الأخرى.

ثانياً - مقومات إدارة الجودة:

يتطـــرق هذا الجزء إلـــى عرض البيانات والتحليل الإحصائى للمقومات الرئيســـة المدعمة لتطبيق إدارة الجودة، وقد تم تقســـيم هذه المقومات إلى ســـتة محاور على النحو التالى:

المحور الأول: الثقافة.

المحور الثانـــى: التخطيط.

المحور الثالـــث: القيادة.

المحور الرابـــع: التنظيم.

المحور الخامس: المعلومات.

المحور السادس: التدريب.

المحور الأول: الثقافة:

يتضمـــن هذا المحور (٨) عبـــارات تمثل متغيرات محور الثقافـــة الملائمة للجودة، باعتبارهـــا مقومـــاً من مقومات تطبيق إدارة الجودة، وفيمـــا يلى عرض نتائج التحليل الإحصائـــى لمـــدى توافر هذه المتغيرات فـــى بيئة المنظمات الحكوميـــة، كما يوضحها الجدول رقم (٢٢) :

جدول رقم (٢٢)

النتائج الإحصائية لمتغيرات محور الثقافة

العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا٢	مستوى الدلالة
رضا العميل هو الأولوية الأولى فى تفكير واهتمام المديرين والعاملين.	٪١٣,٢	٪٥٢,١	٪١٣,٧	٪١٧,٤	٪٣,٧	٣,٥٣	١,٠	١٦٦,٩٧	٠,٠٠٠
المحافظة على موارد المنظمة ومنع الفاقد منها.	٪٢٧,٣	٪٥٠,٩	٪١٠,٦	٪١٠,٢	٪,٩	٣,٩	,٩	١٨٦,١٣	٠,٠٠٠
هناك آلية للتعرف على آراء واحتياجات ومقترحات العملاء.	٪١١,٩	٪٣٩,٠	٪١٨,٣	٪٢٦,٦	٪٤,١	٣,٢	١,١	٤٣,١٢	٠,٠٠٠
شكاوى ومقترحات العملاء المرجع الأساسى لقرارات التحسين والتطوير.	٪١٠,١	٪٤٤,٢	٪١٨,٨	٪٢٢,٦	٪٤,٣	,٣	١,٠	١١٢,٥٩	٠,٠٠٠

المعيار الأساسى لتقييم المديرين هو التزامهم بتطوير العمل.	٪١٤,٤	٪٣٧,٥	٪٢٠,٤	٪٢٣,١	٪٤٦,٦	٣,٣	١,١	٤٦,٩٨	٠,٠٠٠
توجد قناعة لدى المديرين والعاملين بأهمية التطوير والتحسين المستمر لخدمات المنظمة.	٪١٩,١	٪٥٧,٣	٪١١,٨	٪١٠,٠	٪١,٨	٣,٨	.٩	٩٥,٧٥	٠,٠٠٠
تخضع القيم والمعتقدات السائدة فى المنظمة للمراجعة والتحسين المستمر	٪١١,٢	٪٣٨,٨	٪٢١,٠	٪٢٥,٩	٪٣,١	٣,٢	١,٠	٥١,٤٠	٠,٠٠٠
تشجع الإدارة العاملين على الإبداع والتجديد والعمل الجماعى.	٪٨,٨	٪٤٣,١	٪٢٣	٪١٧,٦	٪٧,٤	٣,٢	١,٠	.٨٥	٠,٠٠٠

❖ مستوى الدلالة عند (٠,٠٠).

«رضا العميل هو الأولوية الأولى فى تفكير واهتمام المديرين والعاملين» حيث تشير نتائج الجدول رقم (٢٢) أن نسبة (١٣,٢٪) يوافقون بشدة على وجود هذا المتغير فى ثقافة المنظمة، فى حين أشار (٥٢,١ ٪) بالموافقة، ولم يوافق (٢١,١٪)، وأعرب (١٣,٧٪) عن حيادهم وبهذا فإن نسبة الموافقة بشكل عام هى (٦٥,٣٪) ويعكس المتوسط الحسابى وقدرة (٣,٥٣) وانحراف معيارى (١,٠) نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث حول اعتبار رضا العميل» أحد ممارسات الثقافة الحالية للمنظمة. وقد جاءت هذه النسبة المتوسطة بالرغم من تأكيد العديد من الدراسات على أهمية هذا العنصر ومنها دراسة هيفاء سويرى التى خلصت إلى أن من أهم قيم العاملين التى تتلاءم مع إدارة الجودة هى الاهتمام بالمستفيد، ودراسة (Cavaness & Manoochehri) والتى اعتبرت أن من أهم مقومات الجودة بناء ثقافة الجودة، وكذلك دراسة (Gunasekaran) وكان من نتائجها اعتبار التوجه للعميل أحد المقومات التى يسهم وجودها فى تطبيق الجودة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانـت قيمة مسـتوى الدلالة المحسـوبة P- Value الذى تم تحديده مسـبقاً أقل من (٠,٠٠) ممـا يعنى أن الاختلافات فى الإجابات فى النسـب الخاصـة بعينة البحث اختلافـات معنويـة موجودة بالفعل فـى المجتمع؛ مما يمكننا من تعميـم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة ك٢(١٦٦,٩٧) وبمستوى دلالـة (٠,٠٠٠).

«المحافظة على موارد المنظمة ومنع الفاقد منها» يوضح الجدول أن نسبة (٢٧,٣٪) من مجتمع البحث يوافقون بشدة، فى حين وافق (٥٠,٩٪)، فى حين بلغت نسبة الذين أبدوا عدم موافقتهم (١١,١٪)، وبلغت نسـبة الذين لم يبدوا آراءهم (١٠,٦٪) وتعنى هذه النتائج أن نسـبة الموافقة العامة لمجتمع البحث هى (٧٨,٢٪)،ويعكس المتوسـط الحسـابى وقدره (٣,٩) وانحرافه المعيارى البالغ (٩) درجة مرتفعة لوجود مفهـوم «المحافظة على موارد المنظمة» ضمن ثقافة المنظمة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانـت قيمة مسـتوى الدلالة المحسـوبة P- Value الذى تم تحديده مسـبقاً أقل من (٠,٠١)، ممـا يعنى أن الاختلافـات فى الإجابات فى النسـب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك٢) (١٨٦,١٣) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)

«إجراء الدراسـات بصفة منتظمة لمتابعة آراء واحتياجات العملاء» ويشـير الجدول إلى أن نسـبـة (١١,٩٪) من المبحوثين يوافقون بشـدة، فى حين وافقت نسـبة (٣٩٪)، وبلغت نسـبة الذين لم يوافقـوا (٣٠,٧٪) كما أعرب (١٨,٣٪) عن حيادهم، وتشـير هذه النتائج إلى أن (٥٠,٩٪) من مجتمع البحث يوافق بشـكل عام على وجود هذا المتغير وهى موافقة بدرجة متوسطة تعكسها قيمة المتوسط الحسابى الذى بلغ (٣,٢) وبانحراف معيـارى قدره (١,١). وقد أكدت دراسة (Cavaness) أهمية هذا العنصر حيث خلصت الدراسة إلى أن من العوامل التى تؤدى إلى تحسين الجودة هو الفهم الكامل لاحتياجات وتوقعات العملاء.

وتشـير هذه النتيجة إلى ضعف الاهتمام للتعرف على احتياجات العميل سواء من خلال الاهتمام بالبحوث و الدراسـات التـى تقيس اتجاهات المواطنين متلقى الخدمة وآراءهـم بالطرق العلمية وتحديد جوانب القصور التى تحتـاج إلى إعادة النظر فيها عند رسم أو تعديل سياسات وخطط تطوير الخدمات، أو من خلال وجود منافذ لتلقى شكواهم ومقترحاتهم.

كما يتضح مــن نتائج الجدول أن اختبار ك٢ دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مسـتوى الدلالة المحسـوبة P- Value الذى تم تحديده مسـبقاً أقل من (٠,٠١)، ممــا يعنــى أن الاختلافات فى الإجابات فى النســب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك٢) (٤٣،١٢) وبمستوى دلالــة (٠،٠٠٠).

«**شـكاوى ومقترحـات العمـلاء المرجع الأساسـى لقرارات التحسـين**» تشـير نتائج الجـدول إلى أن نسـبة (١٠,١٪) مــن المبحوثين يوافقون بشــدة، ويوافق (٤٤,٢٪)، ولم توافق نسـبـة (٢٦,٩٪)، و أعرب (١٨,٨٪) عــن حيادهم، وتعنى هذه التوزيعات أن نســبة (٥٤٪) مــن مجتمع البحث توافق على وجود هذا المتغير، ويعكس المتوســط الحســابى وقدره (٣,٣) والانحراف المعيارى (١,٠) درجة متوســطة من الموافقة على وجود مفهوم «شــكاوى ومقترحات العملاء المرجع الأساســى لقرارات الإدارة» ضمن ممارسات الثقافة الحالية.

وتشير هذه النتيجة إلى عدم استخدام مؤشرات الشكاوى بشكل فعال ليصبح أداءً لتحسين وتطوير الخدمات الحكومية.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value الذى تم تحديده مسبقاً أقل من ، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمــع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك٢) (١١٢,٥٩) وبمســتوى دلالة (٠,٠٠٠).

«**المعيار الأساسـى لتقييم المديرين هو التزامهم بتطوير العمل**» حيث تشـير نتائج الجدول إلى أن نســبة الموافقين بشــدة على وجود هذا المفهــوم ضمن ثقافة المنظمة بلغت (١٤,٤٪)، فى حين بلغت نسبة الموافقين (٣٧,٥٪)، ويعتبر ذلك مؤشراً متوسطاً لدرجة وجود هذا المتغير حيث بلغت نســبة الموافقين بشــكل عام (٥١,٩٪) وبمتوسط حســابى (٣,٣٣) وانحــراف معيارى (١,١). ويعنى ذلك أن التــزام المديرين بإحداث تطوير ملموس فى أداء وحداتهم لا يعتبر من معايير التقييم الأساسية فى قياس كفاءة المديرين فى منظمات الجهاز الإدارى وهو ما يشير أيضاً إلى عدم إعطاء الأولوية لقيم الصفوة والكفاءة والتنافس.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (كا٢) (٤٦,٩٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«توجد قناعة لدى المديرين والعاملين بأهمية التطوير والتحسين المستمر لخدمات المنظمة» تشير النتائج الإحصائية بالجدول إلى أن نسبة الموافقين بشدة (١٩,١٪) من مجتمع البحث، ووافقت نسبة (٥٧,٣٪) على وجود هذا المتغير وفى المقابل فإن نسبة الذين أبدوا عدم موافقتهم كانت (١١,٨٪)، ويعنى ذلك أن (٧٦,٤٪) يوافقون بشكل عام على وجود المتغير «توجد قناعة لدى المديرين والعاملين بأهمية التطوير والتحسين المستمر لخدمات المنظمة» ضمن ثقافة المنظمة وهى درجة موافقة عالية، ويؤكد هذه النتيجة المتوسط الحسابى الذى بلغت نسبته (٠٣,٨) وبانحراف معيارى (٠,٩).

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value الذى تم تحديده مسبقاً أقل من (٠,١)، مما يعنى أن الاختلافات فى الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (كا٢) (٩٥،٧٥) ومستوى دلالة (٠،٠٠٠).

«تخضع القيم والمعتقدات السائدة فى المنظمة للمراجعة والتحسين المستمر» حيث يوضح الجدول أن نسبة الموافقين بشدة (١١,٢٪) والموافقين (٣٨,٨٪) مما يشير إلى ميل مجتمع البحث للموافقة بنسبة (٥٠٪) على وجود هذا المتغير ضمن ممارسات الثقافة بالمنظمات الحكومية، وهى درجة موافقة متوسطة يؤيدها الوسط الحسابى (٣,٢) والانحراف المعيارى (١,٠) و تعتبر هذه أدنى نسبة مقارنة بنسب المتغيرات الأخرى.

وهو ما يشير إلى ضعف الاهتمام بمراجعة القيم الشائعة بين العاملين مما يؤدى إلى شيوع الكثير من القيم السلبية فى بيئة المنظمات الحكومية والتى لا تتلاءم مع متطلبات تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كالجودة وإدارة المعرفة والتخطيط الإستراتيجى، وهو ما يتفق مع نتائج التحليل الإحصائى لاعتبار «عدم التعامل بجدية مع المفاهيم التقليدية لفكر وسلوك العاملين» من المعوقات الرئيسة أمام جهود الجودة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value الذى تم تحديده مسبقاً أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن الاختلافات فى الإجابات بين أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات محور الثقافة هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى مجتمع البحث، إذ بلغت قيمة ك٢ (٥١,٤٠) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«تشجع الإدارة العاملين على الإبداع والتجديد والعمل الجماعي» يوضح الجدول إن نسبة (٨,٨٪) من مجتمع البحث يوافقون بشدة، فى حين وافق (٤٣,١٪)، وفى حين بلغت نسبة الذين أبدوا عدم موافقتهم (٢٥,٠٪)، وبلغت نسبة الذين لم يبدوا آرائهم (٢٣,٠٪) وتعنى هذه التوزيعات أن (٥١,٩٪) من مجتمع البحث يوافقون على وجود هذا المتغير ضمن ثقافة المنظمة وهى موافقة بدرجة متوسطة، ويؤكد هذه النتيجة المتوسط الحسابى وقدره (٣,٢) وانحرافه المعيارى البالغ (١,٠).

وهذا يعنى عدم توافر القدر الكافى من مقومات البيئة المناسبة التى تسمح بمشاركة ومساهمة العاملين بأفكارهم الجديدة فى جهود حل المشكلات وتحسين الخدمات. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة جورج حبشى باعتبار عدم ملاءمة مستوى الابتكار، والابتكار من العوامل التنظيمية التى تؤثر فى فاعلية تطبيق إدارة الجودة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value الذى تم تحديده مسبقاً أقل من (٠,٠١) مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك٢) (٨٥.) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

وبالنظر إلى النتائج الإحصائية لمتغيرات هذا المحور فإننا نستنتج وجود درجة مرتفعة من الوعى والاقتناع لدى المديرين والعاملين بالمنظمات الحكومية بأهمية تطبيق مبادئ الجودة والمفاهيم الاقتصادية، فى منظماتهم وهو ما تشير إليه المتغيرات ذات نسب الموافقة والمتوسطات المرتفعة المتعلقة بهذه المفاهيم وهى: «المحافظة على موارد المنظمة ومنع الفاقد منها» بنسبة موافقة (٧٨,٢٪) ووسط حسابى (٣,٩٪)، و«توجد قناعة لدى المديرين والعاملين بأهمية التطوير والتحسين المستمر لخدمات المنظمة» بنسبة موافقة (٧٦,٤٪) ووسط حسابى (٣,٨)، فى حين جاء بنسبة أعلى من المتوسط و«رضا العميل هو الأولوية الأولى فى تفكير واهتمام المديرين والعاملين»

بنسبة موافقة (٦٥,٣) ووسط حسابى (٣,٥) وكان أقلها حيال المتغيرات «تخضع القيم والمعتقدات السائدة فى المنظمة للمراجعة والتحسين المستمر»بنسبة موافقة (٥٠٪) ووسط حسابى (٣،٢)، و «وجود آلية لمتابعة الآراء واحتياجات العملاء» بنسبة موافقة (٥٠,٩٪)، ووسط حسابى (٣,٢) و «المعيار الأساسى لتقييم المديرين هو التزامهم بتطوير العمل بنسبة (٥١,٩٪) ووسط حسابى (٣,٣)، «تشجع الإدارة العاملين على الإبداع والتجديد والعمل الجماعي» بنسبة (٥١,٩٪) ووسط حسابى (٣,٢)، حيث تشير هذه النسب المنخفضة إلى أن عملية تحويل هذه القيم إلى ممارسات فعلية مازالت ضعيفة فى بيئة المنظمات الحكومية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة هيفاء سويرى، وكان من أهم نتائجها أن مبادئ إدارة الجودة مطبقة بدرجة أقل من درجة وجود قيم الجودة عند الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة استثمار قوة وإيجابية هذه القيم واتخاذ خطوات إيجابية نحو التطوير والتحسين وإشراك العاملين فى هذه الجهود وإلا ستضطر لمواجهة ما ينتج عن الشعور بالإحباط وانخفاض الدافعية والمعنوية لدى هؤلاء العاملين.

المحور الثاني: التخطيط:

يتضمن هذا المحور عدد (٤) عبارات تمثل متغيرات محور التخطيط لاختبار مدى وجود جهود للتخطيط فى المنظمة والتى تشتمل على وضع السياسات والخطط والرؤى والأهداف والإعلان عنها ومشاركة العملاء والعاملين، وفيما يلى عرض نتائج التحليل الإحصائى لمدى توافر هذه المتغيرات فى بيئة المنظمات الحكومية كما يوضحها الجدول رقم (٢٣):

جدول رقم (٢٣)

النتائج الإحصائية لمتغيرات محور التخطيط

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدرى	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء كا٢	مستوى الدالة
المنظمة لديها خطط إستراتيجية للتحسين وتطوير خدماتها.	٪١٦,٢	٣٧,١	٪٢٠,٥	٪٢٢,٣	٪٣,٩	٣,٣	١,١	٦٥,٤٣	٠,٠٠٠

بناء الخطط وفقاً لاحتياجات وتوقعات العملاء و آراء العاملين.	٪١٠,٣	٪٤٠,٨	٪١٨,٨	٪٢٤,٢	٪٥,٨	٣,٢	١,١	٨٣,٢٥	٠,٠٠
الخطط مكتوبة ومعلنة للجميع.	٪١٠,٢	٪٣٠,١	٪١٩,٩	٪٣١,٠	٪٨,٨	٣,٠	١,١	٥٠,٠٦	٠,٠٠٠
الخطط تتضمن معايير قياس وجداول زمنية للتعرف على مستويات الإنجاز، وتحديد مواطن الخلل لعلاجها.	٪٩,٤	٪٣٥,٤	٪٢٦,٩	٪٢٠,٣	٪٨,٠	٣,٠	١,٠١	٥٧,٥١	٠,٠٠٠

«**وجـود خطط إسـتراتيجية للتطوير والتحسـين**» توضح نتائج الجدول أن نسـبة (١٦,٢٪) من إجمالى المسـتجيبين قد وافقوا بشـدة على وجود هذا المتغير، فى حين وافق (٣٧,١٪)، وبلغت نسبة الذين أبدوا عدم الموافقة (٢٦,٢٪)، وبلغت نسبة المحايدين (٢٠,٥٪) وتشير هذه النتائج إلى أن مجتمع البحث يميل - بشكل عام - إلى للموافقة بنسـبة (٥٣,٣٪) وهى درجة موافقة متوسـطة يدعمها قيمة الوسط الحسابى الذى بلـغ (٣,٣) بانحراف معيارى (١,١). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسـة أمل دمنهور من أن أهم العوامل التى تعرقل تطبيق إدارة الجودة ضعف التزام الإدارة العليا بترسيخ قيم وسياسات ورؤى وخطط للجودة. وكذلك دراسة أميمة محمود التى توصلت إلى أن من عوامل نجاح منظومة التعليم المفتوح من منظور الجودة الشاملة هو تصميم المنظومة بناءً على التخطيط الجيد للعمليات.

كمـا يتضـح من نتائج الجدول أن اختبـار (ك٢) دال إحصائيـاً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value اقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسـب الخاصة بعينه البحـث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسـة، إذ بلغت قيمة (ك٢) (٦٥,٤٣) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«**بنـاء الخطـط وفقـاً لاحتياجـات وتوقعـات العملاء و آراء العاملين**» حيث تشـير النتائـج إلـى أن (١٠,٣٪) أشـاروا بالموافقة بشـدة، فى حين وافـق (٤٠,٨٪) على

وجود هذا المتغير وكانت نسبة الذين أشاروا أنهم غير موافقين (٣٠,٠٪) وبلغت نسبة المحايدين (١٨,٨٪) مما يشـير إلى ميل المجتمع للموافقة بدرجة متوسـطة بنسـبة (٥١,١٪) ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابى (٣,٢) وانحرافه المعيارى (١,١).

كمـا يتضح من نتائج الجـدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائيـاً للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مسـتوى الدلالة المحسـوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلافات الإجابات فى النسـب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسـة، إذ بلغت قيمة (كا٢) (٨٣,٢٥) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«**الخطط مكتوبة ومعلنة**»، حيث يوضح الجدول أن نسبة الموافقون بشدة (١٠,٢٪) والموافقين (٣٠,١٪)، وبلغت نسـبة الذين أبـدوا عدم موافقتهم عن وجود هذا المتغير (٣٩,٨٪)، كما بلغت نسـبة المحايدين (١٩,٩٪)، مما يشير إلى درجة موافقة ضعيفة من مجتمع البحث بنسبة (٤٠,٣٪) وبوسط حسابى (٣,٠) وانحراف معيارى (١,١).

كمـا يتضـح من نتائج الجدول أن اختبـار (كا٢) دال إحصائيـاً للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مسـتوى الدلالة المحسـوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسـب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسـة إذ بلغت قيمة (كا٢) (٥٠,٠٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«**الخطط تتضمن معايير لقياس الأعمال**» حيث تشـير النتائج إلى موافقة نسـبة (٤٤,٨٪) مـا بين موافق بشـدة (٩,٤٪) وموافق (٣٥,٤٪) على وجـود هذا المتغير، وكانت نسـبة من أبدوا عدم رضاهم (٢٨,٣٪) ما بين لا أوافق ولا أوافق بشـدة، فى حين بلغت نسـبة المحايدين (٢٦,٩٪). مما يشير إلى درجة موافقة ضعيفة من مجتمع البحـث لوجود هذا المتغير بوصفه عنصراً من عناصر التخطيط، ويدعم هذه النتيجة الوسـط الحسـابى (٣,٠) وانحراف معيارى (١,٠١). وهو ما يتفق مع دراسة كل من البدرى وفرح القحطانى، وقد توصلا إلى من العوامل التى تعرقل جهود تطبيق الجودة. عدم وجود ووضوح معايير ومقاييس للجودة وغياب الأسـاليب الإحصائية التى يعتمد عليها لقياس الأداء.

وتشـير هـذه النتيجة إلى عدم افتقـار الإدارة فى الأجهزة الحكوميـة لمنطق القياس وتصميم معدلات الأداء الواجب الالتزام بها فى جميع الأعمال، ومن ثم لا يتوافر لها القدرة

على إدراك الانحرافات أو تحديد فجوة الأداء والبحث عن أسبابها، الأمر الذى يجعل من الصعب التحديد الموضوعى والبعيد عن وجهات النظر والآراء الشخصية لمناطق الضعف والقوة أو مناطق عدم التوازن والتى تمثل مجالات الإصلاح والتطوير الضرورية.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن الاختلافات فى الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة (ك٢) (٧٥,٥١) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

وتشير نتائج الجدول، بشكل عام، إلى تدنى درجة موافقة المبحوثين على وجود المتغيرات المتعلقة بمحور التخطيط حيث راوحت نسب الوسط الحسابى ما بين (٣,٢-٣,٠). وعدم تفعيل ممارستها فى بيئة المنظمات الحكومية وهى نتيجة تتفق مع نتائج التحليل الإحصائى لمعوقات الجودة والتى أظهرت أن أهم هذه المعوقات كان «**عدم اهتمام القيادات بالتخطيط لجهود الجودة والاعتقاد بأن هناك قضايا أكثر أهمية**» حيث احتل هذا المتغير المرتبة الأولى.

كما تشير النتائج أيضاً إلى عدم بناء الخطط وفقاً لدراسات مسبقة لاحتياجات وتوقعات العملاء. أو مشاركة من آراء العاملين حيث بلغت نسبة الموافقة بالنسبة «**بناء الخطط وفقاً لحاجات وتوقعات العملاء و آراء العاملين**» (٥١,١٪) ووسط حسابى (٣,٢).

كذلك أظهرت النتائج عدم الاهتمام بتنمية مسارات الاتصال مع العاملين لتعريفهم بهذه الخطط وأهدافها وتبادل الآراء حولها، حيث بلغت نسبة الموافقة لمتغير «الخطط مكتوبة ومعلنة» (٤٠,٣٪) ووسط حسابى (٣,٠)، كذلك تبين نتائج التحليل الإحصائى إلى ارتفاع نسبة المحايدين أو الذين لا رأى لهم، وقد راوحت بين (١٨,٨٪ و ٢٦,٩٪)، وهى نسبة كبيرة تشير كما سبق إلى التمسك بممارسة الإدارة التقليدية والتى تعمل على عزلة العاملين والفصل بين أعمال الإدارة والعمل التنفيذى واعتبار المديرين هم المسئولين عن التفكير والتخطيط لمستقبل المنظمة وتحقيق أهدافها، من خلال التنسيق وتقسم العمل ومراقبة الأداء، وانحصار دور العاملين فقط فى تنفيذ الأوامر والأعمال المكلفين بها، وهو ما لم يعد مقبولاً فى ظل عصر المعلومات والمعرفة والتأهيل العلمى للعاملين وتطور مفهوم الموارد البشرية باعتبار العاملين القيمة والمورد الأساسى للمنظمة.

المحور الثالث: القيادات الإدارية:

يتضمــن هذا المحور عدد (٩) عبارات تمثل متغيــرات محور القيادة باعتباره أحد مقومــات إدارة الجــودة، وفيما يلى عرض نتائج التحليــل الإحصائى لمدى توافر هذه المتغيرات فى بيئة المنظمات الحكومية كما يوضحها الجدول رقم (٢٤):

جدول رقم (٢٤)

النتائج الإحصائية لمتغيرات محور القيادة

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدرى	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء كا٢	مستوى الدالة
يرتكز اهتمام القادة على التخطيط لمستقبل المنظمة وتحقيق الريادة.	٢٢,٧٪	٥٢,٠٪	١٣,٨٪	٨,٠٪	٣,٦٪	٣,٨	.٩	١٥١,٨٩	٠,٠٠٠
القيادة لديها توجه عالمى فهى تسعى إلى الانفتاح والاستفادة من خبرات ومجالات تميز المنظمات العالمية.	٢٤,١٪	٥٣,٦٪	١٢,٥٪	٦,٧٪	٣,١٪	٣,٨	.٩	١٦٨,٢١٣	٠,٠٠٠
الاستفادة من أصحاب الكفاءات والمعرفة فى التخطيط وتطبيق لجهود الجودة	١٦,١٪	٣٢,٣٪	٢٤,٢٪	٢١,٥٪	٥,٨٪	٣,٣	١,١	٧٨,٩٢٧	٠,٠٠٠٠
الترويج لأعمال التحسين من خلال عقد اللقاءات الدورية مع العاملين لشرح أهداف وفوائد الجودة والرد على استفساراتهم ومخاوفهم	١٦,٤٪	٤٣,٦٪	١١,٨٪	٢٠,٠٪	٨,٢٪	٣,٤	١,٢	٧٩,١١٦	٠,٠٠٠

التزام القيادة بتطوير المستوى العلمى والثقافى للعاملين فى جميع المستويات وتهيئة الظروف والإمكانيات المطلوبة لذلك.	٢٣,٢٪	٤٦,٤٪	١١,٨٪	١٢,٧٪	٥,٩٪	٣,٦	١,١	٩٧,٦٧٣	٠,٠٠٠
جدية الإدارة فى استبعاد المديرين الذين لا تتفق توجهاتهم مع توجهات التطوير والتجديد.	٩,٣٪	٣٤,٦٪	٢٣,٨٪	٢٢,٠٪	١٠,٣٪	٣,٠	١,١	٦٣,١٢٠	٠,٠٠٠
التوجه نحو اللامركزية وتفويض السلطة.	١١,٨٪	٤١,٤٪	١٧,٣٪	١٨,٦٪	١٠,٩٪	٣,٢	١,٢	٨٥,١٦٧	٠,٠٠٠
اهتمام الإدارة العليا بإعداد المديرين للتخطيط وقيادة مبادرات التطوير.	١٦,٢٪	٤٥,٨٪	١٤,٤٪	١٦,٢٪	٧,٤٪	٣,٤	١,١	٢٠٧,٦٣٦	٠,٠٠٠
نشر إنجازات التحسين والتطوير وتقدير الذين أسهموا فى تحقيقها.	١٤,٥٪	٣٦,٨٪	١٩,١٪	٢١,٨٪	٧,٧٪	٣,٢	١,١	٨٤,٣٩٣	٠,٠٠٠

«**يرتكز اهتمام القادة على التخطيط لمستقبل المنظمة وتحقيق الريادة**» حيث يوضح الجدول ارتفاع نسبة موافقة أفراد عينة الدراسة على توافر هذا المتغير فى ممارسات القيادة حيث بلغت نسـبة الذين وافقوا بشدة (٢٢,٧٪) من إجمالى المستجبين ووافق (٥٢,٠٪)، فى حين أفـــاد (١١,٦٪) بعدم الموافقة (لا أوافق بشدة/ لا أوافق). وبلغت نســبة المحايدين (١٣,٨٪) وبالنظر إلى نتائج التحليل الإحصائى نلاحظ ميل المجتمع للموافقــة - بشــكل عام - بنســبة (٧٧,٧٪) وهى درجة موافقة عاليــة، ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابى (٣,٨) والانحراف المعيارى (٠,٩).

كمـا يتضح من نتائـج الجدول أن اختبـار (كا٢) دال إحصائيـاً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مسـتوى الدلالة المحسـوبة P- Value أقل مـن (٠,٠١)، مما يعنى أن اختـلاف الإجابات فى النسـب الخاصة بعينة البحث اختلافـات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسـة إذ بلغت قيمة كا٢(١١٥١,٨٩) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة التحليل الإحصائى لمتغير «وجود خطط إستراتيجية للتطوير وتحسين الخدمات» باعتباره أحد متغيرات محور التخطيط والتى جاءت بنسبة موافقة متوسـطة بلغـت (٥٣,٣٪) وانحراف معيـارى (٣,٣)، وبالرجوع إلى مراحل عملية التخطيط - كما سبق ذكره - يمكن استنتاج أن هذا الاختلاف قد يرجع إلى أن القادة قد يكون لديهم الإدراك الإستراتيجى والمتضمن متابعة للمتغيرات والمستجدات البيئية، وتكوين الرؤى والتوجهات المسـتقبلية للمنظمة فى ضوء هذه المستجدات ولكن فـى كثير من الأحيان لا تترجم هذه الرؤى والتوجهـات إلى أهداف واضحة ومحددة وخطط ذات مراحل زمنية ومعايير قياسية.

«القيـادة لديهـا توجـه عالمـي» فقد بين الجـدول موافقة نحو نصـف العينة على وجود هذا التوجه ضمن ممارسـات القيادة، إذ تشـير النتائـج إلى موافقة (٥٣,٦٪) مـن المبحوثين، حيث أفـاد (٢٤,١٪) أنهم موافقون بشـدة و (٥٣,٦٪) أنهم موافقون وبلغ عدد الذين أبدوا عدم موافقتهم عن وجود هذا العنصر (٩,٨٪) كما بلغت نسـبة المحايدين (١٢,٥٪).

مما يشير إلى ميل المجتمع - بشكل عام - للموافقة بنسبة (٧٧,٧٪) وهى درجة موافقة مرتفعة ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابى (٣,٨) وانحراف معيارى (٠,٩).

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسـب الخاصة بعينـة البحث هى اختلافات معنويـة موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسـة، إذ بلغت قيمة (كا٢) (١٦٨,٢١) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«الاستفادة من أصحاب الكفاءات والمعرفة فى التخطيط وتطبيق جهود التحسين» وقد حقق هذا المتغير درجة موافقة أقل من المتوسـط (٤٨,٤٪) إذ بلغت نسـبة الذين أشاروا إلى أنهم موافقون بشدة (١٦,١٪) كما أشار (٣٢,٣٪) أنهم موافقون، فى حين

بلغت نسـبة غير الموافقيـــــن (٢٧,٣٪) ونسبة المحايدين (٢٤,٢٪) وبوسط حسابى (٣,٣) وانحــراف معيــارى (١,١) ويؤكد هــذه النتيجة ما انتهت إليــه نتائج التحليل الإحصائــى لمعوقات الجودة من اعتبار «تولى زمام مبادرة الجودة من قبل مديرين غير مؤهلين» أحد معوقات تطبيق إدارة الجودة.

كمــا يتضــح من نتائج الجدول أن اختبــار (كا٢) دال إحصائيــاً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مســتوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النســب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فــى المجتمع مما يمكننا من تعميــم النتائج على مجتمع الدراســة إذ بلغت قيمة كا٢ (٩٧,٩٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«**الترويــج لأعمال التطوير**» وفيما يتعلق بمتغيــر الترويج لأعمال التطوير باعتباره أحد ممارســات القيادة فقد أفادت نســبة (١٦,٤٪) موافقتهم بشدة ووافق (٤٣,٦٪) علــى توافر هذا العنصر ضمن ممارســات القيادة. مما يعنى ميــل المجتمع للموافقة بنســبة (٦٠٪) وهى درجة متوسطة تدل على أن جهود الإدارة للترويج للمنهج والثقافة الجديدة غير كافية ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابى والذى بلغ (٣,٣) وانحراف معيارى (١,١).

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النســب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة كا٢ (٩٧,١١) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«**التزام القيادة بتطوير المستوى العلمى والثقافى للعاملين**» فيما يتعلق بهذا المتغير فقد أفادت نســبة (٢٣,٢٪) أنهم موافقون بشــدة ووافق (٤٦,٤٪)، على توافر هذا العنصــر ضمن ممارســات القيادات فــى منظماتهم، فى حين بلغت نســبة من أبدوا عدم موافقتهم (١٨,٦٪) (غير موافق، وغير موافق بشــدة) وبلغت نســبة المحايدين (١١,٨٪).

وتشــير هذه النتائج إلى ميل المجتمع للموافقة بنســبة (٦٩,٦٪) وهى درجة أعلى من المتوسط على متغير «دعم الإدارة العليا لجهود تنمية وتدريب العاملين» ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابى والذى يبلغ (٣,٦) وانحراف معيارى (١,١).

كمـا يتضـح من نتائج الجدول أن اختبـار (كا٢) دال إحصائيـاً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مسـتوى الدلالة المحسـوبة P- Value أقل من (٠,١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسـب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

«**جديـة الإدارة فى اسـتبعاد المديرين الذين لا تتفـق توجهاتهم مع توجهات التطوير والتجديد**» وفيما يتعلق بهذا المتغير، فقد أفاد (٣,٩٪) من المبحوثين أنهم يوافقون بشدة، ووافق (٦,٣٤٪) على اعتبار هذا المقوم ضمن ممارسات الإدارة، فى حين أفاد (٣,٣٢٪) أنهم لا يوافقون (لا أوافق بشدة، ولا أوافق)، وبلغت نسبة المحايديـن (٨,٢٣٪).

ويتضح من نتائج التحليل الإحصائى أن درجة موافقة المجتمع - بشكل عام - على توافـر هذا المتغير كانت بنسـبة (٩,٤٣٪) وهى درجة موافقـة منخفضة ويؤكد هذه النتيجة الوسط الحسابى الذى بلغت نسبته (٣,٠) وبمستوى دلالة (١,١).

وبالربـط بين هذه النتيجـة ونتيجة التحليل الإحصائى للمتغير «المعيار الأساسـى لتقييم المديرين هو التزامهم بتطوير العمل» والتى أشـارت إلى نسبة موافقة متوسطة (٩,٥١٪) ووسـط حسابى (٣,٣)، يمكن استنتاج أن الفلسـفة التى يقوم عليها تقييم المديريـن فى الأجهزة الحكومية مازالت ترتكز على المحافظة على انتظام العمل وليس تطوير أداء العمل وبذلك ترتكز أدوار المديرين على اعتبارهم منسقين ومنظمين وليس مطورين أو مبتكرين لأساليب أداء العمل.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائيا للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مسـتوى الدلالة المحسـوبة P- Value اقل من ٠١، مما يعنى أن اختلاف الإجابـات فى النسـب الخاصة بالعينة البحث اختلافات معنويـة موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة كا٢ (١٢,٦٣) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«**التوجه نحو اللامركزية وتفويض السلطة**» حيث تشير نتائج الجدول أن نسبـة (٢,٥٣٪) قد أفادوا بالموافقة ما بين موافق بشدة بنسبـة (٨,١١٪) وموافق (٤,٤١٪)، ويعنى ذلك أن مجتمع البحث - بشـكل عام - يميـل للموافقة على وجود هذا المتغير بدرجة موافقة متوسـطة ويدعم هذه النتيجة الوسـط الحسـابى والذى بلغ (١,٣٪) بانحراف معيارى (١,١) وتشير هذه النتيجة إلى ضعف ممارسات التفويض والتمسك بأسلوب القيادة البيروقراطية والذى من أهم سماته المركزية وعدم مشاركة الأفراد.

كمـــا يتضح من نتائـــج الجدول أن اختبـــار (كا٢) دال إحصائيـــاً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مســـتوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النســـب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فـــى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراســـة إذ بلغت قيمة (كا٢) (٨٥,١٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«**اهتمـام الإدارة العليـا بإعداد المديرين للتخطيط وقيادة مبـادرات لتطوير**»، حيث تشير بيانات الجدول إلى أن الذين يوافقون بشدة على وجود هذا المتغير نسبة (١٦,٢٪)، كما وافق (٤٥,٨٪) مما يعنى ميل مجتمع البحث للموافقة - بشـــكل عام - بنسبة (٦٢٪) وهى درجة موافقة متوسطة، ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابى (٣,٤) والانحراف المعيارى (١,١).

كمـــا يتضـــح من نتائج الجدول أن اختبـــار (كا٢) دال إحصائيـــاً للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مســـتوى الدلالة المحســـوبة P- Value اقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختـــلاف فى الإجابات فى النســـب الخاصة بعينة البحـــث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراســـة إذ بلغت قيمة (كا٢) (٢٠٧،٦٣) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)

«**نشـر إنجـازات التحسـين والتطويـر وتقدير الذين أسـهموا فـى تحقيقها**» يوضح الجدول أن نســـبة الذين وافقوا بشدة (١٤,٥٪) فى حين أن نسبة الموافقين (٣٦,٨٪) ويعنى هـــــذا أن (٥١,٣٪) من المجتمع الكلى للبحث يوافقون - بشـــكل عام - على وجود هذا المتغير، وهى درجة موافقة متوســـطة تدل على أن نشر الإنجازات المحققة وتقدير الذين أســـهموا فى تحقيقها لا تحظى بالدعم الكافى من قيادات الإدارة العليا وتأتـــى هذه النتيجة متناســـقة مع نتيجة موافقة مجتمع البحـــث إزاء الترويج لأعمال وأنشـــطة التطوير والتى جاءت أيضاً بمتوسط حســـابى (٣,٣) وذلك باعتبار أن نشر الإنجازات وتقدير الذين أسهموا تعتبر من أهم إعمال الترويج للجودة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانـــت قيمة مســـتوى الدلالة المحســـوبة P- Value أقل مـــن (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النســـب الخاصة بعينة البحث هـــى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراســـة إذ بلغت قيمة (كا٢) (٨٤،٣٩) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

يلاحظ من نتائج التحليل الإحصائى لمتغيرات محور القيادة أنها تقع بين (٣,٨ – ٣,٠) مما يعنى وجود اتجاه للموافقة بدرجة متوسطة لتوافر هذه المقومات فى بيئة المنظمات الحكومية.

وبتوزيع متغيرات محور القيادة على الفئات الثلاث لنموذج VIP والذى سبق ذكره نجد أن مقومات محور القيادة المتعلقة بتحديد الرؤى Vision والمتمثلة فى «التخطيط للمستقبل» «التوجه العالمي» تتواجد ضمن ممارسات القيادة فى الأجهزة الحكومية حيث بلغ الوسط الحسابى (٣,٨) لكل من المتغيرين بما يعكس وجود هذين المتغيرين بدرجة مرتفعة ضمن ممارسات الإدارة العليا بالمنظمات الحكومية.

كما أن المتغيرات المتعلقة بدور القيادة فى تحريك طاقات العاملين Inspiration والمتمثلة فى «الالتزام بتطوير المستوى العلمى للعاملين» «الترويج لأعمال التطوير» «نشر إنجازات».

فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائى إلى أن الوسط الحسابى راوح بين (٣,٦) و (٣,٢) مما يدل على درجة موافقة متوسطة مما يعكس أن هذه المتغيرات تقع ضمن ممارسات الإدارة، ولكن ليس بالدرجة الكافية التى تؤدى إلى تحريك طاقات العاملين واستثارة حماسهم لتأييد والمشاركة فى أعمال التطوير.

وكذلك بالنسبة للمتغيرات المتعلقة بتأكيد الاستمرارية والالتزام بتطبيق جهود الجودة Permanency والمتمثلة فى «الاستفادة من أصحاب الخبرة والمعرفة» «التوجه نحو اللامركزية» «الجدة فى أبعاد المديرين» «تدريب القيادات» فقد راوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,١ ، ٣,٤) مما يشير أيضاً إلى درجة موافقة متوسطة تعكس عدم الاهتمام الكافى من جانب القيادات الإدارية بتوفير المتطلبات اللازمة لتهيئة البيئة المناسبة لاستمرار عمليات التحسين والتجديد.

المحور الرابع: التنظيم:

يتضمن هذا المحور (٥) عبارات تمثل متغيرات محور التنظيم بوصفه أحد مقومات إدارة الجودة، وفيما يلى عرض نتائج التحليل الإحصائى لمدى توافر هذه المتغيرات فى بيئة المنظمات الحكومية كما يوضحها الجدول رقم (٢٥):

جدول رقم (٢٥)

النتائج الإحصائية لمتغيرات محور التنظيم

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدرى	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء كا٢	مستوى الدلالة
وجود شبكة اتصالات متوسطة فى جميع أجزاء المنظمة.	٪١٧,٦	٪٥٩,٩	٪١٣,٢	٪٧,٩	١,٣	٣,٨	٨٥	٢٤٢,٨٠	٠,٠٠٠
يتضمن الهيكل التنظيمى وحدة مسئولة عن إجراء دراسات وتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والجودة.	٪٩,٤	٪٣٥,٤	٪٢٦,٩	٪٢٠,٣	٪٨,٠	٣,٠	١,١	٥٧,١٥	٠,٠٠٠
القواعد المنظمة للعمل مرنة تبتعد عن الروتين والإجراءات الرسمية.	٪١٠,٦	٪٤٧,٦	٪١٦,٣	٪١٩,٤	٪٦,٢	٣,٣	١,٠	١١٩,٧١	٠,٠٠٠
تستخدم المنظمة فرق العمل كأسلوب لأداء العمل وحل المشكلات.	٪٩,٦	٪٤٢,٩	٪١٨,٧	٪٢٣,٧	٪٥,٠	٣,٢	١,١	٤٠٢,٦٠٨	٠,٠٠٠
تتوافر الأجهزة والمواد اللازمة لإنجاز العمل.	٪١٥,٠	٪٦٠,٠	٪١٠,٥	٪١٠,٥	٪٤,١	٣,٧	,٩٨	٢٢٦,٦٣	٠,٠٠٠

«**وجود شبكة اتصالات تربط بين جميع أجزاء المنظمة**» من نتائج الجدول نلاحظ أن نحو (٧٧,٥٪) من أفراد العينة أبدوا موافقتهم عن وجود هذا المتغير «خطوط الاتصال مفتوحة بين جميع أجزاء المنظمة» حيث تشير البيانات الواردة فى الجدول إلى أن نسبة (١٧,٦٪) قد وافقوا بشدة، ووافق (٥٩,٩٪)، وتدل هذه النتيجة على أن مجتمع البحث يميل بدرجة مرتفعة للموافقة على وجود هذا المتغير، ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابى الذى بلغ (٣,٨) وانحراف معيارى (٨٥).

كما يتضح من الجدول أن اختبار (ك٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة ك (٢٤٢,٨٠) مستوى دلالة (٠،٠٠٠).

«تضمن الهيكل التنظيمى وحدة مسئولة عن الدراسات والتخطيط لمشروعات» تبين نتائج الجدول أن (٤٤,٨٪) من أفراد العينة موافقون على وجود «وحدة التخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والجودة «فى منظماتهم»، حيث أفاد (٩,٤٪) أنهم موافقون بشدة، و(٣٥,٤٪) أنهم موافقون، وتدل هذه النتائج إلى ميل مجتمع البحث للموافقة بدرجة متدنية ويدعم ذلك الوسط الحسابى الذى بلغ (٣,٠) وانحراف معيارى (١,١) حيث أفاد (٩,٤٪) أنهم موافقون بشدة، و(٣٥,٤٪) أنهم موافقون، وتدل هذه النتائج إلى ميل مجتمع البحث للموافقة متدنية ويدعم ذلك الوسط الحسابى الذى بلغ (٣,٠) وانحراف معيارى (١,١) وهو ما يشير إلى عدم توافر جهة مسئولة عن التخطيط لأعمال التطوير بالمنهجية العلمية و الاستفادة من التراكم المعرفى داخل وخارج المنظمة فى رصد المتغيرات وتحليل المواقف واتخاذ القرارات. وهو ما أكده العديد من الدراسات ومنها الدراسة التى قام بها سليمان القاضى والتى توصلت إلى أن من مقومات إدارة الجودة والتى تسهم فى تهيئة المناخ لتطبيق الجودة هو تشكيل للجنة لتوجية والمتابعة المستمرة لجهود الجودة، وكذلك دراسة آل سنان والتى توصلت إلى أن من أهم مقومات الجودة إنشاء أقسام لإدارة الجودة تختص بالإشراف على تطبيق أسس الجودة.

كما يتضح من الجدول أن اختبار (ك٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك٢) (٥٧,١٥) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)

«القواعد المنظمة للعمل مرنة تبتعد عن الروتين والإجراءات الرسمية» كما يبين الجدول أن (٥٨,٢٪) من عينة الدراسة موافقون على وجود هذا المتغير حيث أفاد (١٠,٦٪) موافقتهم بشدة، فى حين وافق (٤٧,٦٪)، مما يشير إلى ميل مجتمع البحث إلى الموافقة ولكن بدرجة متوسطة ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابى والذى بلغ (٣,٣) وبانحراف معيارى (١,٠).

كما يتضح من الجدول أن اختبار (ك٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن الاختلافات الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك٢) (١١٩,١٧) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«تستخدم المنظمة فرق العمل بوصفها أسلوباً لأداء العمل وحل المشكلات» تظهر نتائج التحليل الإحصائى أن نسبة (٩,٦٪) موافقون بشدة على تواجد هذا الأسلوب ضمن الممارسات التنظيمية، ووافق (٤٢,٩٪)، كما بلغت نسبة الذين أبدوا عدم موافقتهم (٢٨,٧٪) (لا أو افق ولااوافق بشدة) مما يشير إلى ميل المجتمع للموافقة بنسبة (٥٢,٥٪) وهى موافقة بدرجة متوسطة يدعمها الوسط الحسابى (٣,٢٪)، وبانحراف معيارى (١,١). وهو ما يشير إلى عدم اهتمام الأجهزة الحكومية بتدعيم العمل الجماعى والذى يتم من خلاله دمج العديد من التخصصات والخبرات وإنتاج المزيد من البدائل والأفكار الإبداعية، وهو ما يطلق عليه قووة الفكر الجماعى. وهذا ما أكدته دراسة فاتن الشرارى والتى توصلت إلى أن من مقومات إدارة الجودة اهتمام الإدارة بتشكيل فرق عمل لتطوير مستوى الأداء، ودراسة سليمان القاضى والتى توصلت إلى أن من مقومات إدارة الجودة تشجيع العاملين على الاشتراك فى فرق الجودة من خلال إدراك المشاركة باعتباره أحد عناصر التقييم الوظيفى وتكريم جهود الفرق ونشر إنجازات فرق الجودة.

كما يتضح من الجدول أن اختبار (ك٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلافات الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك٢) (٤٠٢,٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«تتوافر الأجهزة والمواد اللازمة لإنجاز العمل» تشير النتائج الواردة بالجدول إلى موافقة (٧٥٪) من مجتمع البحث على وجود المتغير «تتوافر الأجهزة والمواد اللازمة لإنجاز العمل» فى منظماتهم حيث وافق بشدة (١٥,٠٪) ووافق (٦٠,٠٪)، مما يشير إلى ميل مجتمع البحث للموافقة بدرجة كبيرة على وجود هذا المتغير بوسط حسابى (٣,٧) وبانحراف معيارى (٩٨).

كمـا يتضح من نتائـج الجدول أن اختبـار (كا٢) دال إحصائيـاً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مسـتوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلافات الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فـى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسـة إذ بلغت قيمة (كا٢) (٢٢٦,٦٣) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

ويتضح من هذه النتائج ارتفاع المتوسـطات الحسـابية لكل من المتغيرات «شـبكة الاتصالات، وجود وحدة تطوير، توافر الأجهزة والمواد «حيث بلغ المتوسـط الحسـابى (٣,٨ و٣,٧) علـى التوالـى مما يدل على توافر هذه المقومـات بدرجة كبيرة فى بيئة الأجهزة الحكومية.

كما أشارت النتائج إلى نسبة موافقة متواضعة لكل من المتغيرات «استخدام فرق العمل» بوسط حسابى (٣,٢) و«القواعد المنظمة للعمل» (٣,٣) و«وجود وحدة للتطوير» (٣,٠).

المحور الخامس المعلومات:

أ - هيكل المعلومات:

جدول رقم (٢٦)

النتائج الإحصائية لمتغيرات محور المعلومات

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدرى	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء كا٢	مستوى الدلالة
يوجد بالمنظمة مركز متخصص لإدارة المعلومات.	٪٣١,٩	٪٤٧,٢	٪٨,٨	٪١٠,٦	١,٤	٣,٩	.٩٨	١٥٥,٨٥	٠,٠٠٠
توجد قواعد بيانات تتضمن تحديد عملاء المنظمة، وتوقعاتهم، ودرجة رضاهم ومعايير الجودة فى المنظمات المماثلة.	٪٢٠,٤	٪٣٣,٣	٪١٦,٠	٪٢٥,٣	٪٤,٩	٣,٣	١,٢	٥٠,٧١١	٠,٠٠٠

توجد قاعدة بيانات داخلية تضم خطط المنظمة، مستويات الإنجاز، تكلفة أداء الخدمات وخبرات الأفراد والأبحاث التى تتعلق بمجال الخدمات التى تقدمها المنظمة.	٪٢٧,١	٪٣٨,٠	٪١٤,٠	٪١٤,٩	٪٥,٩	٣,٦	١,١	٧٠,٢٩٠	٠,٠٠٠
تتوافر قنوات اتصال تسمح للعملاء بالوصول للمعلومات المتعلقة بالخدمات التى يحصلون عليها من المنظمة.	٪٢٠,٦	٪٣٩,٠	٪١٥,١	٪١٩,٧	٪٥,٥	٣,٥	١,١	٦٤,٨٤٤	٠,٠٠٠

يوجد مركز متخصص لإدارة المعلومات، تشير النتائج الإحصائية بالجدول رقم (٢٦) إلى أن هذا المتغير من متغيرات محور المعلومات قد حقق مستوىً مرتفعاً من رضا المبحوثين، حيث بلغت نسبة من أشاروا إلى أنهم موافقون بشدة (٣١,٩٪) كما أشار (٤٧,٢٪) إلى أنهم موافقون، مما يشير إلى ميل مجتمع الدراسة - بشكل عام - للموافقة بنسبة (٧٩,١٪) وهى درجة مرتفعة تدل على وجود وحدة تنظيمية متخصصة لإدارة المعلومات فى بيئة المنظمات الحكومية، ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابى الذى بلغ (٣,٩)، بانحراف معيارى (٠,٩).

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلافات الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة ك٢(١٥٥,٨٥) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«توجـد قواعد بيانات تتضمـن معلومات تتعلق بتحديد العملاء واحتياجاتهم....» كما يلاحظ من الجدول أن (٢٠,٤٪) موافقون بشــدة على وجود قواعد بيانات تتعلق بالعملاء فى منظماتهم، وأشـار (٣٣,٣٪) إلى موافقتهـم. مما يدل على ميل مجتمع البحث - بشــكل عام - للموافقة بنسـبة (٥٣,٧٪) وهى درجة متوسـطة ويدعم هذه النتيجة الوسـط الحسابى الذى بلغ (٣,٣) بانحراف معيارى (١,٢) الأمر الذى يشير إلى الاهتمام غير الكافى من جانب المنظمات الحكومية لتصميم وإنشاء قواعد بيانات العملاء؛ مما يضعف من قدرتها على ملاحظة المتغيرات فى الأسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديدات.

كما يتضح من الجدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مسـتوى الدلالة المحسـوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلافات الإجابـات فى النسـب الخاصة بعينة البحـث اختلافات معنوية موجـودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة كا٢ (٥٠,٧١) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«توجد قاعدة بيانات تضم معلومات عن بيئة الأعمال الداخلية تضم خطط المنظمة، مسـتويات الإنجاز..» حيث تشـير النتائج إلى موافقة (٦٥,١٪) من مجتمع البحث على وجود هذا المتغير حيث أفـاد (٢٧,١٪) أنهم موافقون جداً، و(٣٨,٠٪) أنهم موافقون، الأمـر الذى يشـير إلـى ميل مجتمع البحث - بشـكل عـام - للموافقة، وهى موافقة بدرجة أعلى من المتوسط، بمتوسط حسابى (٣,٦) وبانحراف معيارى (٠,٠٠٠).

كذلـك يتضح من نتائـج الجدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائيـاً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مسـتوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلافات الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فـى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسـة إذ بلغت قيمة (كا٢) (٧٠,٢٩٠) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«تتوافـر قنـوات اتصـال تسـمح للعمـلاء بالوصول للمعلومـات المتعلقـة بخدمات المنظمة». كما تشير النتائج الإحصائية بالجدول رقم (٦٤,٨٤٤) إلى موافقة (٥٩,٦٪) على توافر قنوات اتصال تمكن العملاء الحصول والاستفسـار على المعلومات المتعلقة بالخدمـات التى تقدمها المنظمة، حيث أفاد (٢٠,٦٪) أنهم موافقون جداً، و(٣٩,٠٪) أنهـم موافقون، الأمر الذى يشـير إلى ميل مجتمع البحث - بشـكل عام - للموافقة،

وهى موافقة بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابى (٣,٥) وبانحراف معيارى (١,١). مما يشـير إلى عدم استخدام أساليب الاتصال الفعال بين وحدات تقديم الخدمة وجمهور المستفيدين.

كما يتضح مـن نتائج الجدول أن اختبار كا٢ دال إحصائيا للعبارة الموضحة (حيث كانـت قيمة مسـتوى الدلالـة المحسـوبة P- Value أقل مـن (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلافات الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فـى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسـة إذ بلغت قيمة (كا٢) (٦٤,٨٤) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)

وتشـير نتائج التحليـل الإحصائى إلى درجـة موافقة متوسـطة لمتغيرات محور المعلومات حيث راوحت المتوسطات ما بين (٣٠٦ و ٣٠٣) وذلك باستثناء متغير «وجود مركز للمعلومـات» والذى جاء بمتوسـط حسـابى (٣٠٩) مما يشـير إلى عدم فاعلية أنظمـة المعلومات بالدرجة الملائمة فى دعم عمليـات التخطيط واتخاذ القرارات من جهة ودعم المستفيدين وتوفير مستوى مناسب من المرونة والسرعة لتلبية حاجاتهم من المعلومات من جهة أخرى. وقد اتفقت هذة النتيجة مع دراسـة كل من فرح القحطانى وفوزية مسعد، وقد توصلتا إلى أن من معوقات إدارة الجودة عدم توافر قاعدة بيانات يعتمد عليها، ودراسـة درباس التى توصلت إلى ضعـف بنية نظام المعلومات واعتماده على الأسـاليب التقليدية يعتبر من معوقات تطبيق إدارة الجودة. ومن جانب آخر فقد آكدت دراسة Cavaness أهمية عنصر المعلومات من خلال ما توصلت إليه من اعتبار بناء نظم إدارة معلومات فعال أحد مقومات نظام إدارة الجودة.

ب - تقنية المعلومات المستخدمة:

جدول رقم (٢٧)

النتائج الإحصائية لتقنية المعلومات المستخدمة

وسيلة تقنية المعلومات	مجتمع البحث	التكرار	النسب
الحاسبات الشخصية	٢٣٩	٩٨	٤١٪
الاتصالات التليفونية	٢٣٩	١٧٣	٧٢٪
التبادل الإلكتروني	٢٣٩	١٢٢	٥١٪
الشاشات البصرية	٢٣٩	٣١	١٣٪
نظم البريد الإلكتروني	٢٣٩	١٢٥	٥٢٪

ويتضح من نتائج التحليل الإحصائى أن نسب الموافقة على وجود تقنية نظم المعلومات المستخدمة فى المنظمات الحكومية والتى راوحت بين (١٣٪) و(٥٢٪) باستثناء الاتصالات التليفونية (٧٢٪) - هى نسب ضعيفة تدل على عدم اهتمام المنظمات الحكومية بالاستثمار أو توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات المتطورة والتى تتيح للمنظمة التجاوب والاتصال بصورة أفضل بعملائها وبيئتها الخارجية، وكذلك دعم عمليات نشر وتبادل المعرفة داخل المنظمة.

المحور السادس: التدريب:

يتضمن هذا المحور عدد (٨) عبارات تمثل متغيرات محور التدريب بوصفه أحد مقومات إدارة الجودة، وفيما يلى عرض نتائج التحليل الإحصائى لمدى توافر هذه المتغيرات فى بيئة المنظمات الحكومية كما يوضحها الجدول رقم (٢٨).

جدول رقم (٢٨)

النتائج الإحصائية لمتغيرات محور التدريب

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدرى	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء كا٢	مستوى الدلالة
التركيز على البرامج المواجهه لتعديل اتجاهات العاملين نحو التغيير.	٪١٦,٢	٪٦٧,١	٪٦,٨	٪٧,٧	٪٢,٣	٣,٨	,٨٥	٣١٩,٣٥	٠,٠٠٠
اكتساب وتبادل المعرفة من خلال تشجيع الحوار والاتصال وتبادل الخبرات والتجارب فى بيئة العمل.	٪١٤,٩	٪٥٧,٩	٪٧,٢	٪١٤,٠	٪٥,٩	٣,٦	١,٠	٤٣,٦٧	٠,٠٠٠
تتضمن العملية التدريبية تبادل التجارب والخبرات مع المنظمات الناجحة.	٪٩,٦	٪٤٢,٩	٪١٨,٧	٪٢٣,٧	٪٥,٠	٣,٢	١,١	٩٥,٦٨	٠,٠٠٠
التدريب على مفاهيم التسويق وإدارة الجدوى الاقتصادية.	٪١٣,٥	٪٣٥,١	٪١٨,٥	٪٢٧,٩	٪٥,٠	٣,٢	١,٠	٩٥,٦٨	٠,٠٠٠

التدريب على مبادئ وأساليب تحسين الجودة.	١٠,٦٪	٤٨,٠٪	١٥,٠٪	٢٤,٢٪	٢,٢٪	٣,٤	١,٠	١٤٠,٠٢	٠,٠٠٠
التدريب على استخدام الأدوات الإحصائية للجودة	١١,٦٪	٣٠,٦٪	١٦,٨٪	٣٢,٩٪	٧,٥٪	٣,٠	١,٢	٨٦,٠٤	٠,٠٠٠
تدريب المديرين والمشرفين على القيادة والتخطيط لمشاريع الجودة	١٤,٠٪	٣٢,٦٪	٢٠,٠٪	٢٦,٥٪	٧,٠٪	٣,٢	١,١	٤٣,٠٦	٠,٠٠٠
دراسة المواصفات القياسية العالمية للخدمات	١٣,٥٪	٢٩,٢٪	١٦,٤٪	٣٣,٩٪	٧,٠٪	٣,٠	١,٢	٤٣,٠٦	٠,٠٠٠

«التركيز على البرامج الموجهة لتعديل اتجاهات العاملين نحو التغيير» حيث تشير النتائج الواردة فى الجدول رقم (٢٧) إلى مستوى مرتفع من موافقة المبحوثين، إذ أبدى نحو (٨٣,٣٪) من المبحوثين موافقتهم عن وجود هذا العنصر حيث بلغت نسبة من أشاروا إلى أنهم موافقون بشدة (١٦,٢٪) ووافق (٦٧,١٪)، فيما أبدى (١٠٪) فقط عدم موافقتهم بشدة، كما بلغت نسبة المحايدين (٦,٨٪)، الأمر الذى يشير إلى ميل مجتمع البحث - بشكل عام - للموافقة، وهى موافقة بدرجة مرتفعة، ويؤكد ذلك المتوسط الحسابى (٣,٨) وبانحراف معيارى (٠,٨٥).

كما تشير نتائج الجدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة كا٢(٣١٩,٣٥) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«**تدعم العملية التدريبية اكتساب المعرفة من خلال تشجيع الاتصال والحوار وتبادل الخبرات والتجارب فى بيئة العمل**» حيث يوضح الجدول أن نسبة (٧٢,٨٪) من مجتمع البحث ما بين موافق بشدة بنسبة (١٤,٩٪) ووافق (٥٧,٩٪)، فى حين بلغت نسبة غير الموافقين (١٩,٩٪)، وحايد (٧,٢٪). مما يشير إلى درجة موافقة أعلى من المتوسط بوسط حسابى بلغ (٣,٦) وانحراف معيارى (٠,٠١).

كما تشير نتائج الجدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلافات الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة (كا٢) (٤٣,٦٧) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«**تدعم العملية التدريبية الاستفادة من تجارب وتبادل الخبرات مع المنظمات الناجحة**» حيث وافق (٥٢,٥٪) من عينة الدراسة ما بين موافق بشدة (٩,٦٪) وموافق (٤٢,٩٪) عن توافر هذا النوع من التدريب القائم على اكتساب الخبرات من خلال الانفتاح على تجارب المنظمات الأخرى، وكانت نسبة غير الموافقين (٢٨,٧٪)، فى حين كانت نسبة المحايدين (١٨,٧٪) وتشير النتائج الخاصة بهذا المتغير إلى درجة موافقة متوسطة، إذ بلغ الوسط الحسابى (٣,٢) والانحراف المعيارى (١,١).

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (كا٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلافات الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة (كا٢) (٩٥,٦٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«**التدريب على مبادئ ومفاهيم الجودة**» توضح بيانات الجدول رقم (٢٨) نسبة موافقة عامة (٥٨,٦٪) حيث أشار (١٠,٦٪) إلى موافقتهم بشدة على وجود هذا النوع من التدريب فى حين وافق (٤٨,٠٪)، كما أبدى (٢٩,٢٪) عدم موافقتهم، وبلغت نسبة المحايدين (١٥,٠٪) وهى نسبة كبيرة نسبياً، وتشير هذه النتائج إلى ميل مجتمع البحث للموافقة بدرجة متوسطة على هذا العنصر، ويؤيد هذه النتيجة المتوسط الحسابى (٣,٤) وبانحراف معيارى (١,٠).

وكذلك تشـير نتائج الجدول إلى أن اختبـار (ك٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلافات الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع؛ مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة إذ بلغت قيمة (ك٢) (١٤٠,٠٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«**التدريب على استخدام الأدوات الإحصائية للجودة**» حيث يبين الجدول أن (١١،٦٪) من مجتمع البحث يوافقون بشدة، و(٣٠,٦٪) يوافقون على أنه يتم تدريب العاملين على استخدام الأدوات الإحصائية، بنسبة موافقة عامة (٤٢,٦٪) من مجتمع للبحث، فى حين بلغت نسبة غير الموافقين (٤٠,٤٪)، وحايد (١٦,٨٪). ويعنى هذا أن تدنى درجة موافقة المجتمع البحث حيال ممارسة هذا النوع من التدريب فى المنظمات الحكومية. ويدعم هذه النتائج الوسط الحسابى الذى بلغ (٣,٠) وبانحراف معيارى (١,٢).

كما يتضح من نتائج الجدول أن اختبار (ك٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلاف الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة (ك٢) (٨٦,٠٤) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)

«**تدريب المديرين والمشرفين على القيادة والتخطيط لمشاريع الجودة**»، حيث يوضح الجدول رقم (٢٨) أن نسبة (٤٦,٦٪) من مجموع المجتمع الكلى ما بين موافق بشدة بنسبة (١٤٪) ووافق (٣٢,٦٪) فى حين بلغت نسبة غير الموافقين (٣٣,٥٪)، وحايد (٢٠,٠٪). مما يشير إلى درجة موافقة أقل من المتوسط، ووسط حسابى بلغ (٣,٢) وانحراف معيارى (١,١) مما يدل على عدم الاهتمام الكافى من جانب المنظمات الحكومية بتدريب المديرين فى الإدارة الوسطى على أعمال التخطيط والإشراف على تنفيذ ومتابعة مشروعات تحسين الخدمات التى تقدمها المنظمة. وهذا يتعارض مع ما توصلت إليه دراسة آل سنان من أن من مقومات إدارة الجودة توفير برامج تدريبية فى مجال إدارة الجودة توجه خاصة للمستويات الإدارة العليا.

كما يتضح من الجدول أن اختبار (ك٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن الاختلافات الإجابات فى النسب الخاصة بعينة البحث هى اختلافات معنوية موجودة بالفعل

فـى المجتمع؛ مما يمكننـا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسـة إذ بلغت قيمة ك٢ (٤٣,٠٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«التدريب على مفاهيم التسويق وإدارة الجدوى الاقتصادية» تشـير نتائج الجدول إلى أن هذا المتغير قد حقق مسـتوى موافقة متوسطة من رضا المبحوثين، حيث بلغت نسـبة من أشـاروا إلى أنهم موافقون بشدة (١٣,٥٪) كما أشـار (٣٥,١٪) إلى أنهم موافقون، مما يشير إلى ميل مجتمع الدراسة - بشكل عام - للموافقة بنسبة (٤٨,٦٪) وهى درجة أقل من المتوسـط تعنـى عدم توجيه نظم التدريـب بالمنظمات الحكومية الاهتمام الكافى لنشـر مفاهيم إدارة التسـويق والجدوى الاقتصادية بين العاملين... ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابى الذى بلغ (٣,٢)، بانحراف معيارى (٩).

كمـا يتضـح من نتائج الجدول أن اختبـار (ك٢) دال إحصائيـاً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مسـتوى الدلالة المحسـوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلافات الإجابات فى النسـب الخاصة بعينـة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسـة إذ بلغت قيمة ك٢ (٩٥,٦٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

«دراسـة المواصفات القياسـية العالمية للخدمات» تشير النتائج الإحصائية بالجدول رقـم (٢٨) إلى أن هـذا المتغير من متغيرات محور التدريب قد حقق أدنى مسـتويات الموافقة من رضا المبحوثين، حيث بلغت نسـبة من أشـاروا إلى أنهم موافقون بشـدة (١٣,٥٪) ووافق (٢٩,٢٪)، مما يشير إلى ميل مجتمع الدراسة- بشكل علم- للموافقة بنسبة (٤٢,٧٪) وهى درجة متدنية تعنى عدم توجيه نظم التدريب بالمنظمات الحكومية الاهتمـام الكافى لتعريف العاملين بالمقاييس العالمية لجودة الخدمات وذلك باعتبارها المقاييس التى تسـعى إلى تحقيقها جهود التحسـين فى المنظمة. ويدعم هذه النتيجة الوسط الحسابى الذى بلغ (٣,٠)، بانحراف معيارى (٩).

كما يشير الجدول أن اختبار (ك٢) دال إحصائياً للعبارة الموضحة (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P- Value أقل من (٠,٠١)، مما يعنى أن اختلافات الإجابات فى النسـب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل فى المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسـة إذ بلغت قيمة ك٢ (٤٣,٠٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

وتشير النتائج إلى أن مصادر العملية التعليمية فى الأجهزة الحكومية هى البرامج التدريبيــة التى ترتكز علــى تدعيم نوعيــة التدريب المتعلقة بتنمية مهــارات الأفراد الإنســانية واختلاف أفكارهم اتجاه التغييــر، وذلك يضمن مؤازراتهم وعدم مقاومتهم لجهــود التغيير، ويدل على ذلك المتوســط الحســابى لهذا المتغير، وقد بلغت نســبته (٣,٨)، وفى المقابل لا يتم توجيه الاهتمام الكافى بنوعية التدريب الذى ينمى مهارات up – skills وعمل علــى تنمية قدرات الإضافة الإبداعية والمرتكز على تحليل العمل، تحليل متغيرات البيئة الخارجية، تخطيط المشــروعات، حســاب التكلفة والعائد وهو ما تشــير إليه المتوســطات الحســابية للمتغيرات «التدريب على اســتخدام الأدوات الإحصائيــــة» و«دراسة الجدوى الاقتصادية» «التدريب على أعمال التخطيط» والتى راوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٤ ، ٣,٠).

كذلك أشــارت النتائج إلــى أن العملية التدريبية لا تتضمن تشــجيع الاتصال، أو فتــح قنوات الحــوار فى بيئة العمل، وكذلك لا ترتكز علــى هيكل معلومات يعكس ما يجــرى فى المناخ الخارجى من تجارب الأداء المتميز فــى المنظمات الأخرى أو التطور فى المقاييس المواصفات العالمية حيث جاء الوسط الحسابى لهذين المتغيرين (٣,٢,٣) على التوالى:

ويؤيد هذه النتائج دراســة ســلام والمقدمة لمؤتمر الموارد البشرية (١٤٢٦هـ)، وقد ألقت الضوء على تركيز اهتمام المنظمات على ترشيح عامليها للبرامج التدريبية، دون الاهتمــام بمردود هذا التدريــب أو ما تحتويه البرامج التدريبية ومدى إســهامها فى رفع مســتوى الأداء بهذه المنظمات، كما أظهرت الدراسة أيضاً ضعف أنشطة البحوث والتطوير المتعلقة بنشاط التدريب، وعدم ابتكار موارد وأساليب تدريبية تعالج القضايا الإدارية ذات الأولوية، وتخاطب الاحتياجات الفعلية للمنظمات لتحقيق التميز.

ثانياً - الاختلافات حول معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية:

فى هذا الجزء سيتم الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

١ - هل تختلف معوقات تطبيق إدارة الجودة الكلية باختلاف خصائص مجتمع البحث؟

٢ - هل تختلف مقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية باختلاف خصائص مجتمع البحث؟

وقد تم اســتخدام أســلوب تحليل التباين الأحادى ANOVA لاختبار ما إذا كانت هناك فــروقٌ معنوية بين آراء المبحوثين حول معوقــات ومقومات تطبيق إدارة الجودة

باختلاف الخصائص الشخصية لهم، كما تم استخدام اختبار (Scheffe) لتحديد موقع الاختلاف الجوهرى حول هذه المعوقات والمقومات.

وشملت الاختبارات أهم الخصائص المهنية والشخصية التى يتوقع أن تسبب اختلافاً فى آراء عينة البحث، وهى (الفئة العمرية، المستوى الإدارى، المؤهل العلمى).

١ - الاختلاف حول معوقات تطبيق إدارة الجودة:

حيث سيتم الإجابة عن الأسئلة التالية:

- **هل تختلف معوقات تطبيق إدارة الجودة الكلية باختلاف خصائص العمر؟**
- **هل تختلف معوقات تطبيق إدارة الجودة الكلية باختلاف خصائص المستوى الإدارى؟**
- **هل تختلف معوقات تطبيق إدارة الجودة الكلية باختلاف خصائص المؤهل العلمى؟**

أ - خصائص العمر:

تشير نتائج التحليل التباين (ANOVA)* إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية فى اتجاهات أفراد مجتمع البحث حول معوقات تطبيق إدارة الجودة باختلاف أعمارهم حيث راوحت القيم ما بين (٤,٥٤) (٠,٣٦) ومستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥) ووسط حسابى بين (٤,١٢) و (٢,٩٤).

وهذا يدل على أن جميع أفراد المجتمع باختلاف أعمارهم يتفقون على وجود هذه المعوقات فى بيئة الأجهزة الحكومية.

وذلك باستثناء المعوق الخامس «**سياسات وخطط التحسين تتغير بشكل مستمر تبعاً لتغيير توجهات الإدارة العليا**»، إذ تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى اتجاهات مجتمع البحث حول هذا المعوق وبالنظر إلى اختبار المقارنات Scheffe فقد أظهرت النتائج أن موقع الاختلاف يرجع إلى وجود اختلاف بين الفئة العمرية الأولى من (٢٠) إلى أقل من (٣٠) والفئة العمرية من (٤٠) إلى اقل من (٥٠) حيث كانت درجة الموافقة على وجود هذا المعوق بين الأفراد ذو الفئة العمرية من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) أكبر من درجة موافقة الفئة العمرية من (٢٠) إلى أقل من (٣٠). وقد يرجع ذلك إلى أن العاملين فى الفئة العمرية من (٢٠) إلى أقل من (٢٠) يكونون حديثى العهد بالوظيفة وليس لديهم الخبرة أو الإدراك الكافى بخطط وعمليات التغيير.

* المرفقات جدول رقم (٢٩).

وكذلــك وجدت فــروق ذات دلالة إحصائية فى اتجاهات مجتمع البحث بالنســبة للمعوق التاســع «**تحديد أولويات مشاريع الجـودة من وجهة نظـر المديرين وليس من وجهة نظر متلقى الخدمة**».

وبالنظر إلى اختبــار المقارنات Scheffe فقد أظهرت النتائج أن موقع الاختلاف يرجع إلــى وجود اختــلاف بين الفئة العمرية الأولى من (٣٠) إلى أقل مــن (٤٠) والفئة العمرية مــن (٥٠) إلى أقل من (٦٠) حيث كانت درجة الموافقــة على وجود هذا المعوق بين الأفراد فــى الفئــة العمرية من (٣٠) إلى أقــل من (٤٠) أكبر من درجة موافقــة الأفراد فى الفئة العمريــة من (٥٠) إلى أقل من (٦٠). وقد يرجع ســبب هذا الاختلاف إلى أن الأفراد فى الفئة العمرية من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) يكونون أكثر، فربما من مواقع الخدمات والعملاء وبالتالى أكثر إدراكاً لاحتياجات العملاء والمشكلات الحقيقية التى تواجه هذه المواقع، مما يجعلهم قادرين على تقييم جهود التحسين ومدى مقابلتها لهذه والمشكلات والاحتياجات.

ب - المستوى الإدارى:

حيث تشــير نتائج التباين (ANOVA)* إلى عدم وجود فــروق ذات دلالة أخصائية فى اتجاهات أفــراد مجتمع البحث حول معوقــات تطبيق إدارة الجودة باختلاف مســتوياتهم الإدارية حيث بلغت قيم (ف) ما بين (٣,٥٧) (٠,١٤) وعند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥) ومتوســط حســابى يُراوح بين (٤,١٨ و٣,٣٦). وهــذا يدل على أن جميــع أفراد المجتمع باختلاف مستوياتهم الإدارية يتفقون على وجود هذه المعوقات فى بيئة الأجهزة الحكومية.

ج - المستوى العلمي:

يلاحظ من نتائج التحليل الإحصائى (ANOVA)** فى اتجاهات أفراد مجتمع البحث حول معوقات تطبيــق إدارة الجودة باختلاف درجاتهم العلمية حيث راوحت قيم (ف) ما بين (١,٨٢) (٠,٠٦) وهذا يدل على أن جميع أفراد المجتمع باختلاف مستوياتهم العلمية يتفقــون على وجــود هذه المعوقات فى بيئة الأجهزة الحكومية. وقد يرجع ذلك إلى أن ما يقرب من نسبة (٨٠٪) من حجم العينة هم من حملة المؤهلات الجامعية فما فوقها.

٢ - الاختــلاف حــول مــدى وجـود مقومــات تطبيــق إدارة الجــودة فى بنيــة المنظمات الحكومية من حيث الخصائص الشخصية التالية:

---

* المرفقات جدول رقم (٣٠).

** المرفقات جدول رقم (٣١).

- خصائص العمر.
- خصائص المستوى الإداري.
- خصائص المؤهل العلمي.

أ- خصائص العمر:

وفيما يتعلق بمقومات إدارة الجودة فقد أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA)* عـدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى اتجاهـات أفراد مجتمع البحث حول مدى وجود مقومات تطبيق الجودة فى بيئة الأجهزة الحكومية باختلاف سنوات العمر، حيث تراوحت قيم (ف) ما بين (٥,٠٠١) و (٠,٥٧) ومسـتوى دلالة أكبر من (٠,٠٥) وهذا يـدل على أن جميع أفـراد المجتمع باختلاف أعمارهم يتفقـون فى آرائهم حول مدى وجود هذه المقومات فى بيئة الأجهزة الحكومية.

ب - المستوى الإدارى:

تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA)* إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى اتجاهات أفراد مجتمع البحث حول معوقات تطبيق إدارة الجودة باختلاف مستوياتهم الإدارية حيث بلغت قيم (ف) ما بين (٢,٣٧) (٠,٣٠) وعند مسـتوى معنوية أكبر من (٠,٠٥) ومتوسط حسابى يراوح بين (٣,٩١) (٣,١٠)، وهذا يدل على أن جميع أفراد المجتمع باختلاف مستوياتهم الإدارية يتفقون فى آرائهم حول مدى وجود هذه المقومات فى بيئة الأجهزة الحكومية.

ج - المؤهل العلمى:

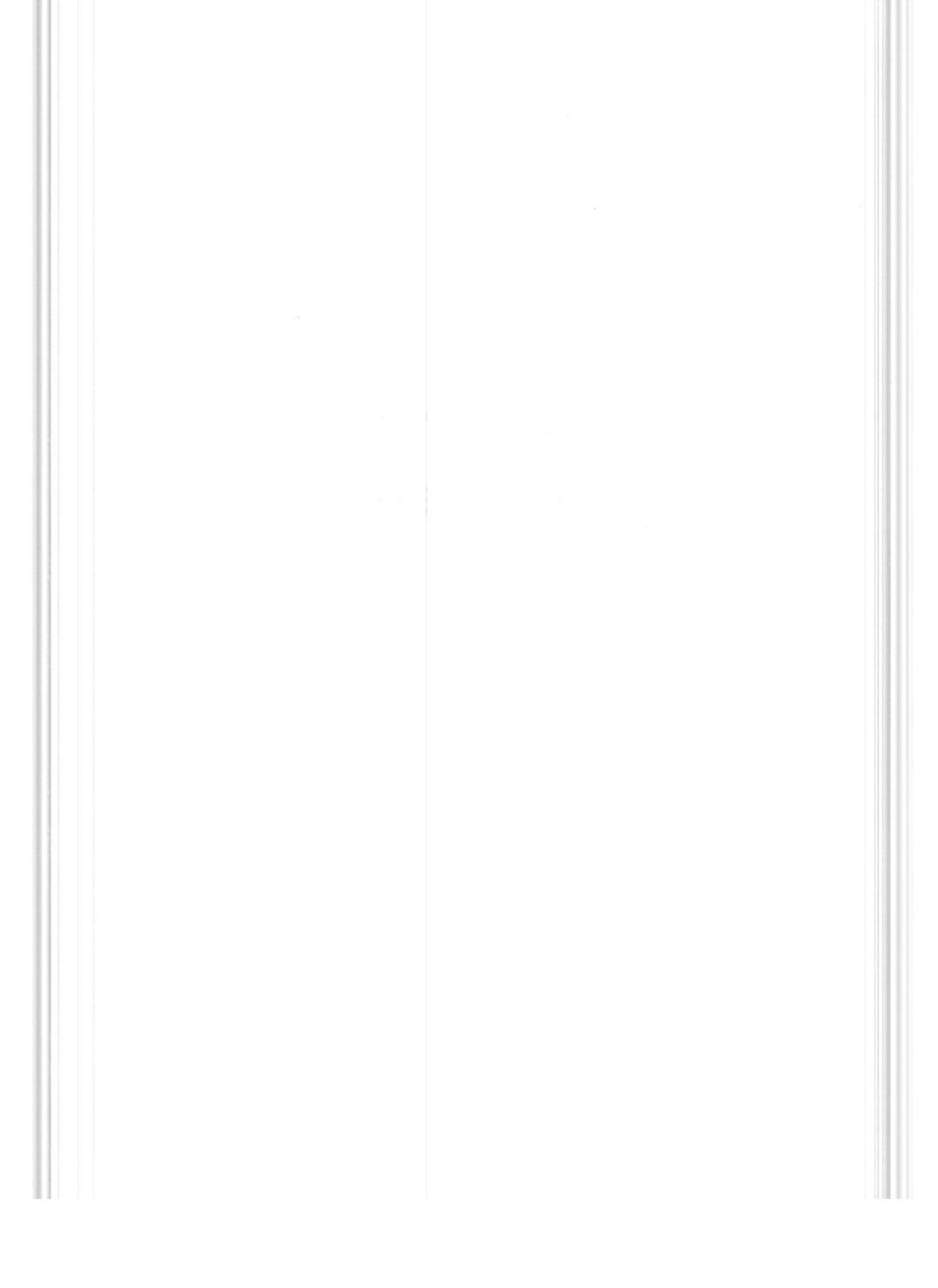
كما تشـير نتائج تحليـل التبايـن (ANOVA)* إلى عدم وجود فـروق ذات دلالة إحصائيـة فى اتجاهات أفـراد مجتمع البحث حـول مقومات تطبيـق إدارة الجودة باختلاف درجاتهم العلمية، حيث راوحت قيم (ف) بين (١,٦٢) (٠,٨١) وعند مستوى معنوية أكبر مـن (٠,٠٥) ومتوسـط حسابى تراوح بين (٣,٨٨) (٢,٦١)، وهذا يدل علـى أن جميع أفراد المجتمع باختلاف درجاتهم العلمية يتفقون فى آرائهم حول مدى وجود هذه المقومات فى بيئة الأجهزة الحكومية.

---

* المرفقات جدول رقم (٣٢)، (٣٣)، (٣٤).

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات



أولاً - النتائج:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج سنعرضها فيما يلي:

القسم الأول: نتائج تتعلق بالتحليل الو صفى لخصائص العينة:

وقد تمثلت تلك النتائج فى:

- أن معظـم أفـراد العينة تقع فى الفئة العمرية ما بـين (٣٠) إلى أقل من (٥٠)، وهى مرحلة الشباب والنضوج و تتميز بالحيوية والمعرفة الجيدة بأحوال وظروف المنظمة

- ارتفـاع التأهيل العلمى لأفراد عينـة البحث، حيث مثل حملة الدرجة الجامعية فما فوقها (٧٥،٥٪) وهو مؤشر إيجابى على منطقية وواقعية الإجابة.

- تمثيـل العينة لجميع المسـتويات الإدارية، حيث مثلت الإدارة العليا نسـبة (٢٠٪)، الإدارة الوسطى (٢٠،٩٪) والإدارة التنفيذية (١٠،٢٪)، العاملين (٤٨،٨٪).

- راوحـت الخبرة الوظيفية لأفراد عينة البحث بين (١٠) إلى (٢٠) سـنة وهى خبرة مناسبة للإجابة أسئلة البحث.

- أن نسـبة كبيرة، قرابة (٦٣٪) من أفراد العينة لم يسـبق لهم الحصول على دورات تدريبية فى مجال الجودة.

القسم الثاني: نتائج تتعلق بمدى وجود جهود إدارة الجودة فى الأجهزة الحكومية:

وقد تمثلت فى:

١ - أن نحو (٩٦٪) من أفراد عينة الدراسـة لديهـم اقتناع بأهمية تطبيق منهج إدارة الجودة الكلية كأسلوب لتحسين خدمات المنظمة.

٢ - وجود درجة وعى كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة بالأهداف التى تسعى لتحقيقها إدارة الجودة

٣ - توجد جهود للجودة فى (٥٨،٨٪) من المنظمات عينة الدراسة.

٤ - أن الأسـباب التى دفعت الأجهزة الحكوميـة لتطبيق إدارة الجودة لم تكن موجهة بالدرجـة الأولى كاسـتجابة لرغبـات العملاء حيث جاء هذا السـبب فى المرتبة الرابعة، و تمثلت الأسـباب الرئيسـية للاخذ بمنهج الجـودة فى: الإيمان بحتمية إدارة الجودة، تحسين سمعة المنظمة، مسايرة المنظمات الأخرى.

٥ - وجود هيكل لإدارة الجودة فى عدد كبير من المنظمات التى طبقت جهود الجودة وقد تمثل في: مجلس لإدارة الجودة، وحدة للجودة، حلقات للجودة، فرق للجودة .

٦ - الارتبــاط التنظيمى لهيكل الجودة يتبع فى معظــم المنظمات للإدارة العليا وذلك وفقاً لآراء (٧٧٪) من أفراد عينة البحث.

٧ - لم يحقق برنامج الجودة النتائج المرجوة منه فى نســبة (٦١،١ ٪) من المنظمات عينة الدراسة.

القســم الثالث: نتائـج تتعلق بتحديد أهم معوقــات ومقومات إدارة الجـودة فــى الأجهـزة الحكوميــة، وذلــك مــن خــلال الإجابة عن أسئلة البحث كما يلى :

السؤال الأول: ما أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الأجهزة الحكومية؟

١- أظهرت نتائج التحليل الإحصائى لآراء عينة البحث تجاه أهمية هذه المعوقات كما يلى مرتبة تنازلياً:

- فى المرتبة الأولى «عدم اهتمام القيادات بالتخطيط لأعمال الجودة بنسبة موافقة (٧٠,٦٪).
- فى المرتبة الثانية «التغير السريع لسياسات وخطط التحسين» بنسبة موافقة (٧٠,٥٪).
- فى المرتبة الثالثة «الاستعجال فى التطبيق» بنسبة موافقة (٦٩,٠٪).
- فى المرتبة الرابعة «عدم تخصيص الموارد» بنسبة موافقة (٦٨,٧٪).
- فى المرتبة الرابعة «تحديد أولويات المشاريع من وجهة نظر المديرين» بنفس النسب (٦٨,٧٪).
- فى المرتبة الخامسة «عدم التعامل بجدية مع المفاهيم التقليدية» بنسبة موافقة (٦٨,٣٪).
- فى المرتبة السادســة «عدم التعامل بجدية مع المشكلات التى تواجه برنامج الجودة» بنسبة موافقة (٦١,٥٪).
- فى المرتبة السابعة «البدء بخطة طموحة» بنسبة موافقة (٥٨,١٪).
- فى المرتبة الثامنة «عدم إدراك العاملين لدوافع الجودة» بنسبة موافقة (٥٧,٠٪).
- فى المرتبة التاسعة «فقدان الثقة من جانب العاملين» بنسبة موافقة (٥٦,٣٪).
- فى المرتبة العاشرة «تولى زمام مبادرة الجودة مديرون غير مؤهلين» بنسبة موافقة (٥٦,٢٪).

- فى المرتبة الحادية عشرة «الاعتقاد بأننا منظمة خدمية» بنسبة موافقة (٣, ٥٠٪).

٢ - أظهــر اختبار (T-test) إن جميع المعوقات الواردة فى الاســتبانة كانت على درجة الأهمية المعنوية مما يعنى جوهرية جميع هذه المعوقات ووجودها فى بيئة الأجهزة الحكوميــة، وذلك فيما عدا العبارة « المنظمة خدمية وبالتالى فإن تحقيق الربح أو رضاء العملاء ليس هدفاً» حيث أظهرت النتائج عدم جوهريتها.

الســؤال الثانــي: هــل هنــاك فروقــات ذات دلالــة إحصائية فيمــا يتعلــق بتحديد أهم معوقــات تطبيق إدارة الجودة الكليــة فى الأجهزة الحكومية باختلاف الخصائص الشــخصية للعاملين بالأجهزة المركزية الحكومية بمدينة الرياض؟

أظهرت نتائج تحليل التباين ANOVA لخصائص أفراد العينة (العمر/ المســتوى الإدارى/ التأهيل العلمي):

أ - لم يثبت وجود تأثير معنوى للخصائص الديموجرافية (المستوى الإدارى/التأهيل العلمى).

على تقدير الأهمية للعناصر المثلة للمعوقات بين آراء أفراد مجتمع البحث.

ب - إن الفئة العمرية من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) يوافقون بشكل جوهرى وأكبر من موافقة أفراد العينة فى الفئة العمرية من (٢٠) إلى أقل من (٣٠) ســنة، على وجود المعوق «سياسات وخطط التحسين تتغير بشكل مستمر تبعاً لتغيير توجهات المديرين «

ج - إن الفئــة العمريــة من (٣٠) إلــى أقل من (٤٠) يوافقون بشــكل جوهرى وأكبر مــن موافقة أفراد العينة فى الفئة العمرية مــن (٥٠) فأكثر، على وجود المعوق «تحديد اولويات مشاريع التحسين من وجهة نظر المديرين».

الســؤال الثالــث: مقومــات تطبيق إدارة الجودة التــى يجب توفيرها فــى بيئة الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟

أظهــرت نتائج التحليل الإحصائى آراء عينة البحث نحو درجة وجود هذه المقومات فى بيئة الأجهزة الحكومية حيث جاءت النتائج كما يلى :

١ - نتائج تتعلق بمقومات محور الثقافة:

بلغ عــدد العناصر المرتبطــة بهذا المحور ثمانيــة عناصر، جــاءت نتائج التحليل الإحصائــى لآراء أفــراد العينة حول درجــة وجود هذه العناصر فى ممارســات بيئة

الأجهزة الحكومية، على النحو التالى:

- إن أعلى نسب موافقة تتعلق بمتغيرات «المحافظة على موارد المنظمة» و«توجد قناعة بأهمية التطوير والتحســين»؛ مما يعنى أن هذه المتغيرات والمتعلقة بالإيمان بمبادئ إدارة الجودة هى جزء من قيم العاملين، وبالتالى هى جزء من الثقافة الســائدة فى الأجهزة الحكومية.

- كذلك أشــارت نتائج التحليل الإحصائى إلى افتقاد الثقافة الســائدة فى المنظمات الحكومية للكثير من مقومات الثقافة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة وتمثلت فى:

«رضا العميل هو الأولوية الأولى فى تفكير واهتمام المديرين والعاملين» و«تشــجيع الإدارة العاملين على الإبداع والتجديد و«تخضع القيم للمراجعة المستمرة»، «وجود آلية لمتابعة آراء العاملين» «الالتزام بتطوير العمل» مما يدل على أن عملية تحول قيم ثقافة الجودة إلى ممارسات فعلية مازال دون المستوى فى الأجهزة الحكومية.

٢ - نتائج تتعلق بمقومات محور التخطيط:

بلــغ عدد العناصر المرتبطة بهذا المحور خمســة عناصــر، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائــى عدم فاعلية جهود التخطيط القائمة فى الأجهزة الحكومية، حيث جاءت موافقة افراد العينة على عبارات هذا المحور بنسب ضعيفة على النحو التالي:

- «وجــود خطط إستراتيجية للتحسين» نسبة الموافقــة (٥٣,٢٪).
- «بناء الخطط وفقاً لاحتياجات العملاء وآراء العاملين» بنسب موافقة (٥١,١٪)
- «الخطط مكتوبة ومعلنة» نسبة موافقة (٤٠,٣٪).
- «الخطط تتضمن معايير قياسية» بنسب موافقة (٤٤,٨٪).

٣ - نتائج تتعلق بمقومات محور القيادات:

بلــغ عــدد العناصر المرتبطة بهــذا المحور تســعة عناصر، جاءت نتائــج التحليل الإحصائــى لآراء أفــراد العينة حول درجــة وجود هذه العناصر فى ممارســات بيئة الأجهزة الحكومية، على النحو التالي:

- **متغيــرات تتمثــل بقــوة فــى ممارســات القيــادة بالأجهــزة الحكوميــة**، وهى المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجى والرؤية وهى «الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجى» و«القيادة لديها توجه عالمى».

- **متغيـرات تتمثل بدرجة أعلى من المتوسـط فى ممارسـات القيـادة،** «الالتزام بتطوير المستوى العلمى للعاملين» وتحتاج إلى توجية قدر أكبر من الاهتمام.

- **متغيرات تتمثل بدرجة متوسطة فى ممارسات القيادة بالأجهزة الحكومية، وهى:**

- **المتغيـرات المتعلقـة** بتحريك طاقات العاملين والمتمثلة فى « الترويج لأعمال التطوير» نشر إنجازات مشاريع التحسين».

- **المتغيرات المتعلقة** بتأكيد الاستمرارية والالتزام بتطبيق الجودة والمتمثلة فى «الاستفادة من أصحاب الخبرة»، «التوجه نحو تفويض السلطة» و«الجدية فى استبعاد المديرين التى لا تتفق توجهاتهم مع توجهات التطوير».

مما يتطلب توجيه مزيد الاهتمام من جانب القيادات لمارسة الأنشطة التى تؤدى إلى تحريك طاقات العاملين أو بتوفير المتطلبات اللازمة لاستمرارية مبادرة وبرنامج الجودة، باعتبارها من المقومات الأساسية للقيادة الناجحة فى إدارة توجيه عمليات التطوير.

٤ - نتائج تتعلق بمقومات محور التنظيم:

بلـغ عدد العناصـر المرتبطة بهذا المحور خمسـة عناصر، جـاءت نتائج التحليل الاحصائـى لآراء أفـراد العينة حول درجـة وجود هذه العناصر فى ممارسـات بيئة الأجهزة الحكومية، على النحو التالي:

- متغيرات متوافرة بدرجة كبيرة فى البيئة التنظيمية للأجهزة الحكومة وهى: «شبكة من الاتصالات المفتوحة» و«توافر المواد والأجهزة».

- متغيـرات تنخفض درجة تواجدها فى البيئـة التنظيمية بالأجهزة الحكومية، وهى: «اعتمـاد فرق العمل»، «وجود وحدة للتطوير وإجراء الدراسـات» ، «مرونة القواعد المنظمة للعمل».

٥ - نتائج متعلقة بمقومات محور المعلومات:

بلغ عدد العناصر المرتبطة بهذا المحور أربعة عناصر، جاءت نتائج التحليل الإحصائى لآراء أفراد العينة حول درجة وجود هذه العناصر فى ممارسات بيئة الأجهزة الحكومية، على النحو التالي:

- متغيرات موجودة بدرجة كبيرة وتمثلت فى المتغير «وجود مركز متخصص للمعلومات فى المنظمة».

- متغيرات موجودة بدرجة أعلى من المتوسط وتمثل فى المتغير«وجود قاعدة بيانات داخلية».

- متغيـرات موجودة بدرجة متوسـطة، وتمثلت فى المتغيرين «وجـود قواعد لبيانات العملاء»، «قنوات اتصال تسمح للعملاء بالحصول على المعلومات».

- كذلك أشـارت نتائج التحليل الإحصائى لتقنية المعلومات المسـتخدمة فى الأجهزة الحكومية إلى عدم توظيف التقنية الحديثة للحاسب والاتصال والشبكات الإلكترونية لتسهيل عملية الاتصال وتبادل الخبرات والمعارف بين وحدات وأقسام المنظمة وبينها وبين عملائها، « الشاشـات البصرية»، وذلك باستثناء «الاتصالات التليفونية» والتى يتم استخدامها على نطاق واسع باعتبارها وسيلة للاتصال.

٦ - نتائج متعلقة بمقومات محور التدريب:

بلغ عدد العناصر المرتبطة بهذا المحور ستة عناصر، جاءت نتائج التحليل الإحصائى لآراء أفراد العينة حول درجة وجود هذه العناصر فى ممارسات بيئة الأجهزة الحكومية، على النحو التالي:

- تركز العملية التدريبية على البرامج المتعلقة، «توجية وتعديل اتجاهات العاملين».

- عـدم تواجد البرامج التدريبية التـى تنمى مهارات القدرات الإبداعية للتفكير، مثل برامج «دراسـة الجدوى الاقتصادية» و«التدريب على اسـتخدام الأساليب والأدوات الإحصائية» و «التدريب على التخطيط لمشاريع التطوير».

- كذلك أشـارت النتائج إلى عدم الدعم الكافى لأساليب التدريـب التى تشجع على الاتصال وتبادل الخبرات بين الأفراد .

- عدم ارتكاز عملية التدريب على قاعدة معلومات تعكس «إحداث المناخ الخارجى وتجارب الأداء المتميز للمنظمات الأخرى، أو «التعرف على المواصفات القياسية العالمية».

السـؤال الرابـع: هـل هنـاك فروقـات ذات دلالـة إحصائية فيمـا يتعلـق بتحديد أهم مقومـات تطبيـق إدارة الجـودة الكليـة التى يجـب توفيرهـا فى بيئة الأجهـزة الحكوميـة باختـلاف الخصائـص الشـخصية للعاملـين بالأجهزة المركزية الحكومية بمدينة الرياض؟:

أظهرت نتائج تحليل التباين لاختبـار ANOVA جوهرية الفروقات فى اتجاهات مجتمـع البحث حول مقومات تطبيق إدارة الجـودة باختلاف خصائص أفراد العينة

(العمر/ المستوى الإدارى/التأهيل العلمي) كما يلى:

أ - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى اتجاهات أفراد مجتمع البحث حول مقومات تطبيق إدارة الجودة باختلاف مستوياتهم الإدارية ومستوى التأهيل العلمي.

ب - وجـود فروقـات ذات دلالة إحصائية فـى اتجاهات أفراد عينـة البحث حول نتائـج التحليل الإحصائى لمدى وجود المقومـات المتعلقة بكل من محورى الثقافة والمعلومات باختلاف الفئة العمرية، وبالنظر إلى اختبار المقارنات Scheffe فقد أظهـرت النتائج زيادة درجة موافقة أفراد العينة فـى الفئتين من (٣٠) إلى أقل من (٤٠)، ومن (٤٠) إلى (٥٠) حول آرائهم لمدى مستوى توافر هذه المقومات فى بيئة الأجهزة الحكومية أكبر من موافقة أفراد العينة فى الفئة العمرية من (٥٠) عاماً فأكثر .

ثانياً - التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة يمكن اقتراح توصيات البحث التالية:

أولاً - توصيات تتعلق بتذليل معوقات تطبيق إدارة الجودة فى الأجهزة الحكومية:

- اعتبار التخطيط لتطوير وتحسـين خدمات المنظمة علـى قمة أولويات واهتمامات القادة فى المنظمات الحكومية.

- عـدم البدء فى تطبيق برنامج إدارة الجودة إلا بعد تهيئة البيئة الثقافية والتنظيمية اللازمة للتطبيق.

- ضـرورة تحديد فجوات المـوارد Resource Gap ووضع الخطـط والبرامج لتوفير وتخصيص الموارد الكافية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- وضع خطط ومشـاريع التحسـين فى حدود hالرصد الصحيح والتقويم الموضوعى لإمكانيات والقدرات والخبرات المتوفرة لدى المنظمة والبدء بالعمليات ذات الأولوية والتى تضيف قيمة للعميل.

- وضع السياسـات التى تضمن استقرار خطط التحسين - وعدم تغيرها أو توقفها مع تغير القيادات - بما يضمن لها الاسـتمرارية وتحقيق الإنجازات التراكمية التى تحقق قيمة يمكن أن يلمسها عملاء المنظمة والمجتمع.

- تفعيل مشاركة آراء ومقترحات العاملين والعملاء عند وضع خطط واختيار مشاريع التحسين والتطوير.

- إجراء دراسة مسحية للقيم والمعتقدات الراسخة لدى العاملين فى كل منظمة حكومية للوقوف على أبعاد وطبيعة هــذه القيم ومدى ملاءمتها لمبادئ ثقافة الجودة والتميز، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتطويرها.

ثانياً - توصيات تتعلق بمقومات إدارة الجودة:

١ - توصيات تتعلق بمقومات محور الثقافة:

١/١ استثمار درجة الوعى لدى العاملين فى الأجهزة الحكومية بالمفاهيم الاقتصادية وضرورة المحافظة على موارد المنظمة، والاقتناع بأهمية إدارة الجودة من خلال مشاركتهم فى جهود وقرارات التطوير والتحسين.

١/٢ المراجعــة المســتمرة لثقافة المنظمة؛ إذ يســتمد منها الفرد قيمــه ومعتقداته وأفكاره. وإجــراء تغييرات جذرية، لخلق ثقافة تنظيمية منفتحة تحابى التميز والإبداع لها انعكاســاتها على اســتعداد وتقبل الأفراد وإدراكهم لأهمية الأخذ بهذا الأمر، وتطبيق مبادئ الجودة ترتكز على:

- التوجه وتأكيد قيمة العميل.
- الاحترام والإصغاء للعميل.
- العاملون هم المورد الأول والأساسى للمنظمة.
- ترسيخ مفاهيم العمل الجماعي.
- تشجيع ومساندة الأفكار والمقترحات الجديدة.

١/٣ ترسيخ الثقافة التنظيمية الجديدة فى ممارسات العاملين من خلال:

- إنشاء نظام لتلقى مقترحات وشكاوى العملاء.
- اعتبار هذه المقترحات والشكاوى أساساً لعمليات التحسين والتطوير فى المنظمة.
- وضع معايير لقياس الجودة والالتزام الصارم بها.
- فرض القيم والمعتقدات الجديدة ومراقبة الالتزام بها.

- تكثيف الحديث عن الثقافة الجديدة وتجديد اللغة المستخدمة فى نشرها وإحياء معانيها.
- تناسق أنظمة الحوافز والمكافآت مع جوانب الثقافة الجديدة.
- تعيين أفراد جدد لديهم الثقافة الجديدة.
- التعامل مع الأفراد الذين يقاومون الثقافة الجديدة.

٢ - توصيات تتعلق بمقومات محور التخطيط:

٢/١ وضع الخطط الإستراتيجية لتحقيق الجودة تتضمن رؤى وسياسات وأهدافاً وبرامج محددة وواضحة مبنية على الإحاطة والدراسة لظروف السوق والمتغيرات البيئية، وتوقعات العملاء وآراء العاملين.

٢/٢ تصميم معايير قياس متطورة بما يوفر المتابعة المستمرة للأداء ويكشف عن مواقع الانحرافات والتى تمثل فرصاً للتحسين فى خطط وبرامج إدارة الجودة.

٢/٣ إعلان هذه الخطط وإتاحتها لجميع العاملين وتعريفهم بكيفية تطبيقها، بما يضمن التزامهم بها.

٣ - توصيات تتعلق بمقومات محور القيادة:

٣/١ تطوير معايير علمية لاختيار وتقييم القيادات الجديدة تكون معلنة ومتفق عليها وتتطابق مع معايير التميز ونمط القيادة المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٣/٢ زيادة وعى القيادات فى جميع المستويات التنظيمية بأدوارها فى الأبعاد الثلاثة لنموذج VIP وتدريبهم ومنحهم السلطات الكافية للقيام وممارسة هذه الأدوار والتى تتمثل في:

- أدوار تتعلق ببلورة الرؤية المستقبلية والتخطيط الإستراتيجي.
- أدوار تتعلق بإدارة وتهيئة وتحريك طاقات العاملين.
- أدوار تتعلق بنقل الرؤية والاستراتيجيات إلى واقع التنفيذ الفعلي.

٤ - توصيات تتعلق بمقومات محور التنظيم:

٤/١ إنشاء وحدة للتطوير والأبحاث ضمن الهيكل التنظيمى للمنظمة واعتباره نشاطاً

رئيساً من أنشطة المنظمة.

٤/٢ الاعتماد على تشكيل فرق العمل عبر الإدارات؛ لتيسير العمل ومعالجة المشكلات.

٤/٣ المراجعة المستمرة للقواعد المنظمة للعمل وإعادة صياغتها بما يتلاءم مع فكر وثقافة إدارة الجودة.

٥ - توصيات تتعلق بمقومات محور المعلومات:

٥/١ إنشاء نظام للمعلومات متطور وفعال يعمل على تزويد الإدارة والعاملين بالبيانات والتحليلات المتعلقة برصد المتغيرات فى الأسواق ومستحدثات العلم وممارسات المنظمات الأخرى واتجاهاتهم فى تطوير منتجاتهم وخدماتهم، وفضلاً عن رغبات العملاء وآرائهم نحو تقييم مستوى خدمات المنظمة ومقترحات تطويرها، وكذلك مؤشرات ونتائج الأداء والإنجاز الحالية لجميع قطاعات المنظمة.

٥/٢ توفير هيكل من التقنيات الحديثة والمناسبة التى تعمل على الاتصال وتبادل المعلومات بين أجزاء المنظمة والتحول إلى التعامل إلكترونياً كعامل مهم فى تحسين مستوى الخدمة وأسلوب تقديمها للمواطنين، ومن أمثلة هذه التقنيات:

- قواعد للمعلومات متخصصة ومشتركة.
- وسائل الاتصالات الصوتية والمرئية المرتبطة بالحاسبات.
- شبكات تبادل المعلومات الداخلية.
- شبكة الإنترنت.

٦ - توصيات تتعلق بمقومات محور التدريب:

٦/١ الاهتمام بإدراج وتصميم البرامج التدريبية التى تخاطب احتياجات التميز والإبداع وتكوين الرؤى المستقبلية، ومن أمثلتها: الهندسة القيمية، الجدوى الاقتصادية، إدارة التسويق.

٦/٢ تبنى أساليب التدريب الحديثة التى تعتمد على توليد المعرفة الجديدة من خلال تبادل الخبرات والمعرفة بين العاملين فى المنظمة. ومن هذه الأساليب

فـــرق العمل وتبادل الزيـــارات مع المنظمات ذات التجارب الناجحة، وتشـــجيع تبادل الحوار داخل بيئة العمل من خلال اللقاءات والحلقات العلمية.

٦/٣ عقد الدورات التدريبية التى تســـتهدف تأهيل المديرين على عمليات التخطيط وتطبيق برامج الجودة.

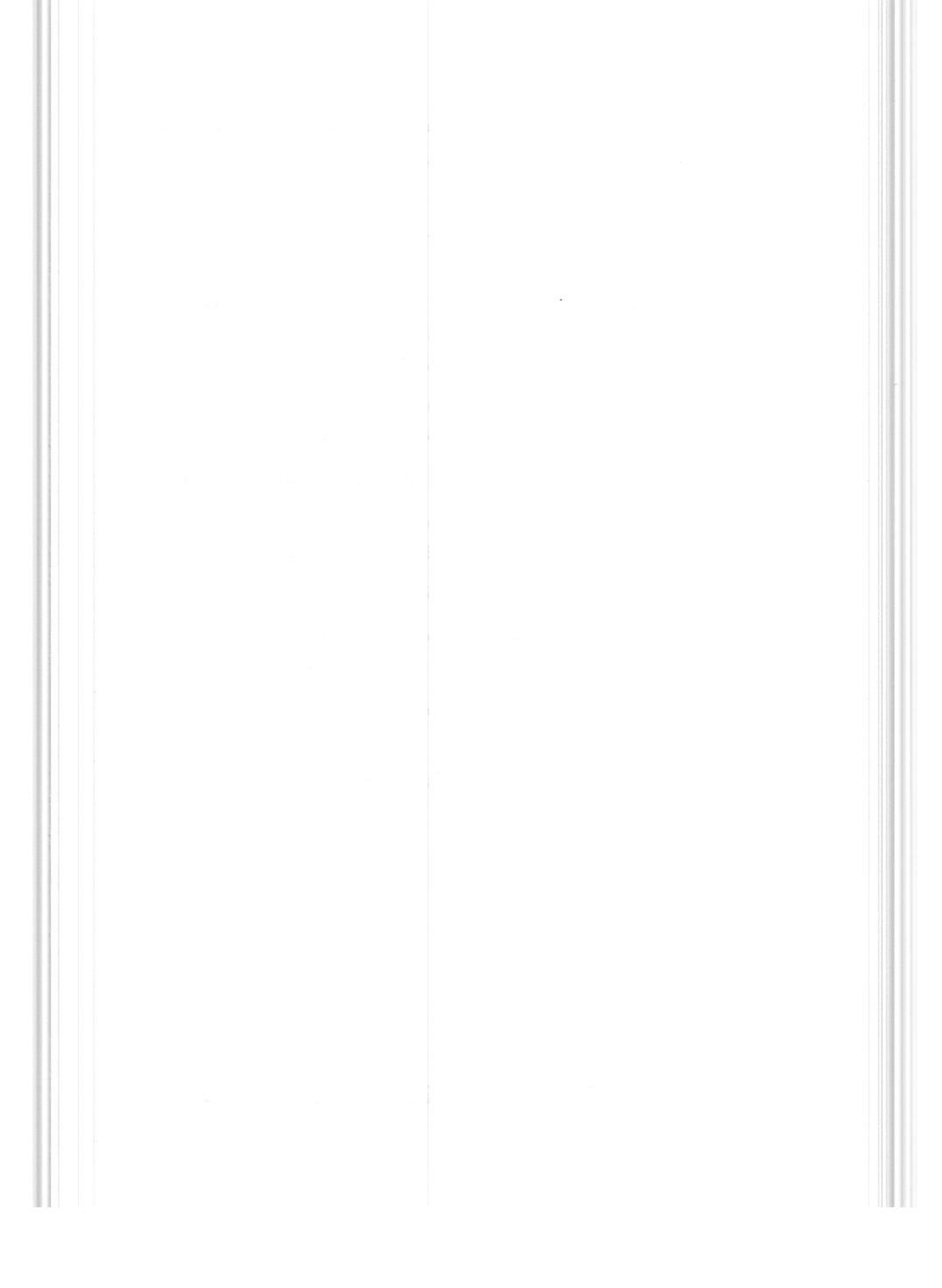
٦/٤ تفعيـــل عملية تدريب العاملين فـــى جميع المســـتويات التنظيمية على مفاهيم وآليات الأساليب الإحصائية لإدارة الجودة الشاملة، وتأكيد استمرارية التدريب لتحديث هذه المفاهيم وعلاج مشكلات التطبيق.

٦/٥ اســـتخدام شـــبكة الإنترنت للاتصال بخبراء الجودة والمنظمـــات العالمية التى نجحت فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً - الدراسات المستقبلية:

يقترح فريق البحث عدداً من الدراســـات المستقبلية التى تعتبر مكملة لهذا البحث كما تسهم فى رفع كفاءة الأجهزة الحكومية وهى:

- مدى تطبيق مقاييس الجودة العالمية على الجامعات السعودية.
- مدى توافر معايير الجودة للموارد البشرية فى القطاعات المختلفة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- مدى إســـهام تطبيق إدارة المعرفة فى تحقيق جـــودة الخدمات التى تقدمها الأجهزة الحكومية.
- متطلبات تطبيق منهج سيجما ٦ فى الأجهزة الحكومية.



المراجع

أولاً - المراجع العربية:

أ - الكتب:

- أحمد ماهر (٢٠٠٥م)» التنظيم الدليل العملى لتصميم الهياكل» الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ايان/ ميتروف وآخرون (١٩٩٩م) «كسر الإطار، التغيير الجذرى فى تخطيط دوائر الأعمال الأمريكية» ترجمة فايزة حكيم، الدار الولية لنشر شعاع، القاهرة.
- توفيق عبد الرحيم يوسف (٢٠٠١م) « إدارة الجودة» دار صفا للنشر، عمان .
- توفيق محمد عبد المحسن (١٩٩٨م) « مراقبة الجودة « مكتبة النهضة، القاهرة.
- جيمى جيمس تشامبي (١٤٢٥هـ) « إعادة هندسة الإدارة» ترجمة عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- جوزيف كيلادا (١٤٢٤هـ) « تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة» ترجمة سرور على إبراهيم، دار المريخ، الرياض.
- جورج حبشى إسكندر (٢٠٠٤م)» إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء - دراسة تطبيقية على قطاع البريد» رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة.
- خالد بن سعيد (١٤١٨ هـ)» إدارة الجودة الشاملة – تطبيقات على قطاع الصحة «مكتبة الملك فهد، الرياض.
- خالد بن سعد (٢٠٠٤م) «سيجما ستة»، الرياض.
- دى ديرلوف (٢٠٠٥م) «فكر رجال الأعمال» ترجمة دار راتب الجامعية، بيروت.
- ديف فرانسيس (١٤١٦هـ) «القيم التنظيمية» ترجمة عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- رودرك ماكينلى (١٤٢٠هـ) «الدليل العملى لتطبيق الجودة» ترجمة صلاح المعيوف، آفاق الإبداع، الرياض.
- على السلمى (٢٠٠٢م) «إدارة التميز» دار غريب، القاهرة.
- على السلمى (١٩٩٥م) «إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، دار غريب للنشر، القاهرة.
- عايدة خطاب ونادية مكاوى « القيادة الإدارية الفعالة « كلية التجارة عين شمس، القاهرة، بدون
- صلاح منصور عباس (٢٠٠١م) «أثر نظام الجودة على تقييم أداء العاملين» رسالة دكتوراه، كلية التجارة عين شمس، القاهرة.

- سيد الهوارى (١٩٩٧م) «النقلة الحضارية الشاملة» مكتبة عين شمس، القاهرة، الطبعة الأولى.
- سـعد غالب ياسـين (١٤٢٦هـ) «الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية: معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، الرياض.
- ستيفن كوهينو رونالد براند «إدارة الجودة الكلية فى الحكومة» ترجمة عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، الرياض، ١٤١٨هـ.
- شوقى ناجى جواد (٢٠٠٠م) «إدارة السترانيج» دار الحامد، عمان،
- فاتن أحمـد أبو بكر (٢٠٠٠م) «إمكانية تطبيق نظم الإدارة المفتوحة بالمنظمات الحكومية» أتراك، القاهرة.
- فلاح حسن عداى الحسينى (٢٠٠٠م) «الإدارة الإستراتيجية» وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى.
- فرانسـيس ماهونـى (٢٠٠٠م) «ثلاثية إدارة الجـودة» ترجمة: عبد الحكم أحمـد الخزامى، دار الفجر،القاهرة،.
- كرسـين إشـتون (٢٠٠١م) « تقييم الأداء الإسـتراتيجى، الممارسـات الأفضل للجودة ترجمة علا صلاح، بميك، القاهرة،
- مايكل هارى وريتشارد شرويد (٢٠٠٤) «ستة سيجما» ترجمة علا صلاح جميك، القاهرة.
- مأمون السلطى، وسهيلة إلياس، «دليل عملى لتطبيق أنظمة إدارة الجودة» دار الفكر، دمشق، ١٩٩٩
- محفـوظ أحمد جودة (٢٠٠٤م) «إدارة الجودة الشـاملة، مفاهيم وتطبيقات» والطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٠م) «دليل التفكير الإستراتيجى وإعداد الخطة»، الدار الجامعية، القاهرة.
- نجم عبود نجم (٢٠٠٥م) «إدارة المعرفة» الطبعة الأولى، الوراق للنشر، الأردن.

ب – الدوريات:

- أحمد صقر عاشور (١٩٩٩م) «نحو برنامج متكامل لمكافحة الفساد الإدارى» أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- أحمد بن عبد الرحمن، (١٤٢٢هـ) «جودة الخدمات البريدية فى المملكة العربية السـعودية» مجلة الإدارة العامة، المجلد الواحد والأربعون، معهد الإدارة العامة، العدد الثاني.
- أميمة محمود حسن وآخرون (إبريل ١٩٩٨م) « تقييم منظومة التعليم المفتوح من منظور الجودة الشاملة بالتطبيق على جامعة القاهرة « المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثانى، ص٣٢٢ – ٣٣٣.
- جيـل بيرى سـميث (٢٠٠٤م) «الجانب الاجتماعى للإبداع» ترجمة مازن بن فارس رشـيد، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد٤٤، العدد الأول.

- حنان عبد الرحمن الأحمدى (١٤٢١هـ) «التحسـين المسـتمر المفهوم وكيفية التطبيق فى المنظمات الصحية» مجلة الإدارة العامة،المجلد الأربعون، العددالثالث، معهد الإدارة العامة.

- خالد المرغلانى (١٤٢٢هـ) «الجودة خيار إستراتيجى» نشرة الجودة الإدارية، معهد الإدارة العامة، العدد الثالث، ربيع الآخر.

- سالم سعيد القحطاني «إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها فى القطاع الحكومي» الإدارة العامة، العدد٧٨، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- سـالم بن سعيد القحطانى «مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل فى الأجهزة الحكومية» مجلة الإدارة العامة: العدد الاول، محرم: ٢٠٠٥م.

- سوسن سالم الشيخ (يونيو ٢٠٠١م) «أبعاد الثقافة التنظيمية فى ماليزيا فى ضوء الثقافة التنظيمية الإسـلامية ومدى إمكانية تطبيقها فى المنظمات المصريـة» المجلة العلمية لكلية التجارة – جامعة الأزهر، القاهرة، العدد الثامن عشر .

- عبد الله بن موسى الخلف (١٤١٨ هـ) « ثالوث الجودة – تحسين الجودة وتخفيض التكلفة» الإدارة العامة، العدد الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- عبـد الرحمن أحمد هيجان (١٤١٥هـ) «منهج عملى لتطبيـق مفاهيم إدارة الجودة الكلية» الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثالث، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- عمر أحمد محمد العوض (٢٠٠٢م) «الإدارة العامة فى عصر العولمة» الإدارى، العدد٩١، ديسمبر، مسقط.

- ليلى حسام شكر (٢٠٠١م) « نموذج لدراسة أثر قيم المديرين على جاهزية المنظمة للتعلم – دراسة ميدانية» المجلة العلمية لكلية التجارة – جامعة الأزهر، القاهرة، العدد الثامن عشر.

- سهيلة محمد عباس (٢٠٠٤م) «علاقة رأس المال الفكرى وإدارة الجودة الشاملة» الإدارى، العدد٩٧، يونيو، مسقط.

- ناديا حبيب (١٤٢٥هـ) «دور ممارسة التعلم التنظيمى فى مساندة التغيير الإستراتيجى فى المنشآت السعودية» مجلة الإدارة، معهد الإدارة العامة،الرياض.

- محمـد صدام «الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إدارى حديث لمديرى القرن الحادى والعشـرين» مجلة الإدارى، العدد٩٧، يونيو٢٠٠٤م، معهد الإدارة العامة، مسقط.

- محمد بن ناصر البيشى «الأجهزة الإدارية المركزية فى المملكة العربية السعودية مع بداية القرن الجديد وسبل تطويرها» مجلة الإدارة العامة، المجلد ٤١، العدد الثالث، الرياض، ١٤٢٢هـ)

- مالك بن محمد يوسـف شـاة «التجربة الماليزية .. نموذجاً» مجلة رسالة معهد الادارة، العدد ٦٠، شوال ١٤٢٦هـ.

- مرفت مصطفى الـكلاوى «إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمى» مجلة الإدارة، يناير، ٢٠٠٥م، العدد الثالث، المجلد ٤١، القاهرة.

- منظمات الأعمال «ورقة عمل تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى وتنمية الإحساس للتعامل الحضارى مع وحداته» مجلة الإدارة، العدد الثالث، المجلد ٤١، يناير - إبريل، ٢٠٠٥م، القاهرة.

مؤتمرات:

- حلمى سلام (٢٠٠٦م) «التنمية البشرية والتدريب فى الوطن العربى» مؤتمر تنمية الموارد البشرية، الجمعية العربية السعودية للإدارة، الرياض.

- سـليمان بن عبد الله القاضى (١٤٢٥هـ) «تطبيق إدارة الجودة الشـاملة فى الشـركة السـعودية للكهرباء» مقدمة إلى المؤتمر الوطنى الأول للجودة، الرياض.

- على السـلمي «إدارة التغيير المستندة إلى المعرفة» مؤتمر التكنولوجيا والإدارة فى مجتمع المعرفة، جمعية الهندسة الإدارية، ديسمبر، ٢٠٠٤م، القاهرة.

- محمد الطعامنة «أثر العولمة على ترشيد البناء التنظيمى وأساليب عمل الإدارة الحكومية - دراسة حالـة الأردن» ملتقى ترشـيد الهياكل التنظيميـة فى الأجهزة الحكومية، المنظمـة العربية للعلوم الإدارية، يونيو ٢٠٠٤م، القاهرة.

- محمـد العـزازى (٢٠٠٤م) «الترهل الإدارى وعلاقته بالهيـاكل التنظيمية فى الأجهزة الحكومية» مؤتمر ترشبد الهياكل التنظيمية فى الأجهزة الحكومية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

- وليد بن محمد الفوزان (١٤٢٢ هـ) «إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق» الملتقى الإدارى الأول، واقع ومستقبل الإدارة، الجمعية العربية السعودية للإدارة.

ج - متنوعات

- تقرير تنمية القوى البشرية والإدارة المحلية، (٢٠٠٤م) مجلس الشورى، القاهرة.

- برنامج التميز «محور الاصلاح الإدارى» (٢٠٠٠م) وزارة التنمية الإدارية، مركز إعداد القادة.

- معايير جائزة المللك عبد العزيز للجودة، (٢٢ ديسمبر١٤٢٦ هـ) الإصدار الأول.

- تقرير تنمية القوى البشرية والإدارة المحلية (٢٠٠٤م)، مجلس الشورى، القاهرة.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Andersen H. V. & Lawrie G.(2005). “Effective Quality Management

through Third Generation Balanced Scorecard"@ www.emeraldinsight.com/17410401-.htm

- Abdel Aziz Saddique (1995) . CQI Application In Health Care,King fahad library,Riad.

- Bank J. (2005). The Essence Of Total Quality Management. London: Sage Publications.

- Beer M. (December, 2003). "Why Total Quality Management Programs Do not Persist"@ www.hbs.edu/units/tom/seminars0304-/mbeer.pdf. december,2003.

- Beynon H. & Grimshaw. (2002). Managing Employment Change. USA: Oxford Univ. Press.

- Cavaness & Manoochehri(2002). "Building Quality into Services" Sam Advanced Journal, 58:2.

- Champy J. (2002). X- Engineering the Corporation. New York: Harper Collins Publications.

- Conti Tito. (2001). "Building Total Quality" @ http//www.saso.org.sa/prz/KAQA/message.html

- Case John (1998) " The Open-Book Management John" Wesley a son Inc,New York,1998.

- Enveniste G. (1994). The Twenty First Century Organization. New York: Jossey Bass Inc.

- Goleman Danial. (2002). Promoting Emotional Intelligence in Organizations. USA: ASTD.

- Goleman D. et. Al. (2003).Realizing the Power of Emotional Intelligence. USA: Harvard Press.

- Hammer M. & Stanton S. (1995). The Reengineering Revolution. New York: Harper Business.

- Henrik V. et al. (2004). "Effective Quality Management Through Third Generation Balanced Scorecard" @ www.emeraldinsight.com/17410401-.htm

- Hettinger R. (July 2nd, 2004). "Culture Indicators – a Tool for Performance Improvement". Clinical Governance Bulletin, 5:2.

- Hubert K.(2001) . Rampersad " Total Quality Management" Berlin.

- "International standards (ISO 8402 Vocabulary-Geneva). (1994) @

www.DigtalLibraryEdu/books, P.6

- Keck P. (2005). Quality Failure"@ www.qualitydigest.com/nov95/html/qualfail.html.

- Kelemen M. (2003). Managing Quality. London: Sage Publications.

- Knowledge Management Research Report (2000). USA: KPMG Consulting.

- Michael E.Milakovich (1995) " Improving Service Quality- Achieving High Performance in the public and private Sectors" florida: St Lucie, press.

- Mihaela L. Kelemen "Managing Quality" 1ed,SAGE Published,London,2003.

- Pervaiz K. & Kwang L. (2002). Learning Through Knowledge Management. Hordan:Butterworth.

- nge P. (1997).The Fifth Discipline, the Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.

- Shahin A. (2005). "Culture, Quality and Organizational Performance"@ www.iiits.org/ic/107.pdf-330k-view as html

- Sower V. & Quarles R. (2003). "Why More Organizations Do not Use it Effectively"@ Www.asq.org/ed/conferences/aqc/public_ proceedings/57_ 200319384/.pdf.203k

- Thompson S.(1992). Sampling. New York :Awiley Inter-science Publication.

- Woods J. A. (2005). "The Six Values of a Quality Culture"@ http/www.rtis.com/nat/user/jfullerton/review/values.htm

- JN.pan& William J.Kolarik (1993).Quality Tree A Systematic problem –

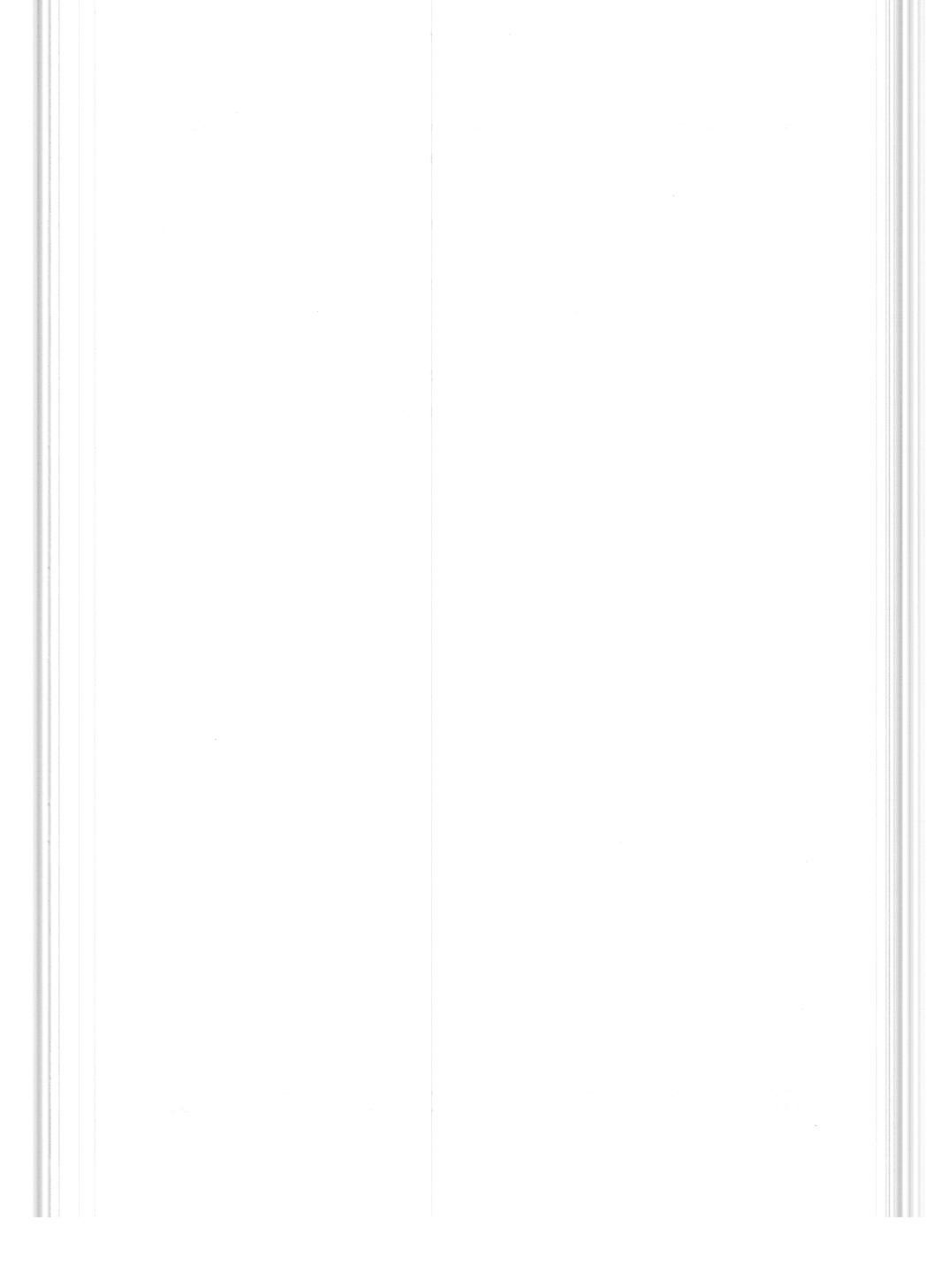
Solving Model Using Total Quality Management Tools and Techhniques, Quality Engineering, Vol.5.

- "Xerox : Environment, Health, and Safety Report"@ www argus-training. com/6sigma htm\

- Yosoff M. (2003) Innovations In Public Administration, the Malaysian Experience.

- Yang Yuejin(2004) " Corporate Culture Factor Impacted On Six Yang" Beijing Q- Tech Quality Technology Development Center.

- Zairi M. (2005). Total Quality Management- Deming & Juran. USA: Spire City Publishing.



الملاحق

جدول رقم (٢٩)

تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جوهرية الفروقات فى اتجاهات مجتمع البحث حول معوقات تطبيق إدارة الجودة باختلاف العمر

المتغيرات	فئات العمر	الوسط الحسابي	بين المجموعات	داخل المجموعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
اعتقاد القيادات.	من٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٧١	٠,٣٣	٠,٩٠	٠,٣٦٩	٠,٧٧٥
	من٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٧٦				
	من٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٧٢				
	من٥٠ فأكثر	٣,٥٠				
المنظمة خدمية.	من٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,١٠	١,٥٧	١,٣٧	١,٠٩٧	٠,٣٥٢
	من٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٢٥				
	من٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٢٦				
	من٥٠ فأكثر	٢,٦٨				
عدم الجدية.	من٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٣١	١,٠١	١,١١	٠,٩٠	٠,٤٣٩
	من٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٥١				
	من٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٧٠				
	من٥٠ فأكثر	٣,٥٦				
سياسات وخطط التحسين تتغير.	من٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٢١	٣,٧٠	٠,٨١	٤,٥٤٤	٠,٠٠٤
	من٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٧٨				
	من٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٩٣				
	من٥٠ فأكثر	٣,٤٧				
فقدان الثقة.	من٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٤٢	١,٤٤	١,٣٢	١,٠٩	٠,٣٥
	من٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٥٧				
	من٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٦٢				
	من٥٠ فأكثر	٣,٠٦				
تولى زمام الجودة مديرون غير مؤهلين.	من٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٥٣	٢,٧٨	١,٢٦	٢,٢١	٠,٨٩
	من٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٥٠				
	من٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٧٣				
	من٥٠ فأكثر	٢,٩٤				

تابع الجدول رقم (٢٩)

المتغيرات	فئات العمر	الوسط الحسابي	بين المجموعات	داخل المجموعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحديد أولويات مشاريع الجودة من وجهة نظر المديرين.	من٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٥٣	٢,٨٤	٠٩٤	٣,٠٠٥	٠,٣٢
	من٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٨٦				
	من٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٧٠				
	من٥٠ إلى فأكثر	٣,٠٦				
عدم التعامل مع المفاهيم التقليدية.	من٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٣٤	١,٧٧	٠,٨٤	٢,١٠	٠,١٠
	من٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٧٧				
	من٤٠ إلى اقل من ٥٠	٣,٨٥				
	من٥٠ إلى فأكثر	٣,٧٦				
عدم تخصيص الموارد الكافية.	من٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٧٨	٠,٦٤	٠,٩١	٠٧٠	٠,٥٥
	من٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٧٧				
	من٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٧٤				
	من٥٠ إلى فأكثر	٤,١٢				
الاستعجال لتطبيق برامج الجودة.	من٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٧٨	٠,٣١	٠,٩٨	٠,٣١	٠,٨١
	من٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٨٣				
	من٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٧٩				
	من٥٠ إلى فأكثر	٣,٥٦				
البدء بخطة طموحة.	من٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٣٩	٢,٠٩	٠,٩٥	٢,٢٠	٠,٩١
	من٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٣٢				
	من٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٦٩				
	من٥٠ إلى فأكثر	٣,٠٦				
عدم إدراك العاملين لدوافع وأهداف تطبيق إدارة الجودة.	من٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٣٩	٠,٦٧	١,١٠	٠,٦٠	٠,٦١

جدول رقم (٣٠)

تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جوهرية الفروقات فى اتجاهات مجتمع البحث حول معوقات تطبيق إدارة الجودة باختلاف المستوى الإداري

المتغيرات	فئات العمر	الوسط الحسابي	بين المجموعات	داخل المجموعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
اعتقاد القيادات.	إدارة عليا	٣,٥٣	٠,٢٨	٠,٩٦	٠,٢٩	٠,٨٣
	إدارة وسطى	٣,٧٦				
	إدارة تنفيذية	٣,٦٦				
	عاملون	٣,٦٩				
المنظمة خدمية.	إدارة عليا	٣,٢٨	٢,٥١	١,٤٢	١,٠٧٦	٠,١٥٧
	إدارة وسطى	٢,٨٣				
	إدارة تنفيذية	٣,٦٦				
	عاملون	٣,٠٩				
عدم الجدية.	إدارة عليا	٣,٦٣	١,٢٨	١,١٠	١,١٦	٠,٣٢٤
	إدارة وسطى	٣,٨٣				
	إدارة تنفيذية	٣,٨٠				
	عاملون	٣,٤٥				
سياسات وخطط التحسين تتغير.	إدارة عليا	٤,٠٤	١,٧٩	٠,٨٩	٢,٠٠٢	٠,١١٦
	إدارة وسطى	٣,٩٠				
	إدارة تنفيذية	٣,٥٠				
	عاملون	٣,٥٩				
فقدان الثقة.	إدارة عليا	٣,٢٦	١,٧٢	١,٢٣	١,٣٩	٠,٢٤٨
	إدارة وسطى	٣,٤٨				
	إدارة تنفيذية	٤,٠٠				
	عاملين	٣,٦١				
تولى زمام الجودة مديرون غير مؤهلين.	إدارة عليا	٣,٥٨	٠,١٢	٠,٩٣	٠,١٤	٠,٩٣٣
	إدارة وسطى	٣,٧٥				
	إدارة تنفيذية	٣,٦٨				
	عاملون	٣,٤٥				

تابع الجدول رقم (٣٠)

المتغيرات	فئات العمر	المتوسط الحسابي	بين المجموعات	داخل المجموعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحديد أولويات مشاريع الجودة من وجهة نظر المديرين.	إدارة عليا	٣,٥٧	٠,١٣	٠٩٣	٠,١٤٤	٠,٩٣٣
	إدارة وسطى	٣,٧٤				
	إدارة تنفيذية	٣,٧٣				
	عاملون	٣,٦٦				
عدم التعامل مع المفاهيم التقليدية.	إدارة عليا	٣,٧٠	٣,٠٠٠	٠,٨٤	٣,٥٧	٠,٠١٦
	إدارة وسطى	٤,٠٠				
	إدارة تنفيذية	٤,١٨				
	عاملون	٣,٥٢				
عدم تخصيص الموارد الكافية.	إدارة عليا	٤,٠٠	١,٢٧	١,٩٦	١,٣٢	٠٢٧
	إدارة وسطى	٤,٠٠				
	إدارة تنفيذية	٣,٥٦				
	عاملون	٣,٦٩				
الاستعجال لتطبيق برامج الجودة.	إدارة عليا	٤,١٤	١,٩٦	٠,٨٨٨	٢,٢٢	٠,٠٨٨
	إدارة وسطى	٤,٠٠				
	إدارة تنفيذية	٤,٠٠				
	عاملون	٣,٦٣				
البدء بخطة طموحة.	إدارة عليا	٣,٥٠	٦,٣٥	٠,٩٣	٠,٦٨	٠,٩٧٧
	إدارة وسطى	٣,٥١				
	إدارة تنفيذية	٣,٤١				
	عاملون	٣,٤٣				
عدم إدراك العاملين لدوافع وأهداف تطبيق إدارة الجودة.	إدارة عليا	٣,٤٥	٠,٦١	١,٠٣	٠,٥٩	٠,٦٢٣
	إدارة وسطى	٣,٦٦				
	إدارة تنفيذية	٣,٤٣				
	عاملون	٣,٣٦				

جدول رقم (٣١)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جوهرية الفروقات فى اتجاهات مجتمع البحث حول معوقات تطبيق إدارة الجودة باختلاف المستوى العلمي

المتغيرات	فئات العمر	الوسط الحسابي	متوسط مربع الانحرافات بين المربعات	متوسط مربع الانحرافات داخل المجموعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
اعتقاد القيادات.	أقل من ثانوية	٤،٠٠	٠،٢٩	٠،٩١	٠،٣٢	٠،٨٦٢
	ثانوية عامة	٣،٥				
	جامعى	٣،٧				
	دراسات عليا	٣،٧				
المنظمة خدمية.	أقل من ثانوية	٣،١٦	١،٤٠	٨،٧	٠،٠٦	٠،٩٩٣
	ثانوية عامة	٣،١٢				
	جامعى	٣،٢١				
	دراسات عليا	٣،١٣				
عدم الجدية.	أقل من ثانوية	٣،١٦	١،٩٦	١،٠٧	١،٨٢	٠،١٢٧
	ثانوية عامة	٣،٦٢				
	جامعى	٣،٤٤				
	دراسات عليا	٣،٨٦				
سياسات وخطط التحسين تتغير.	أقل من ثانوية	٣،٠٠	١،٥٤	٠،٨٤	١،٨٢	٠،١٢٦
	ثانوية عامة	٣،٥٠				
	جامعى	٣،٧٩				
	دراسات عليا	٣،٨٢				
فقدان الثقة.	أقل من ثانوية	٤،١٦	١،٢١	١،٣١	٠،٩٢	٠،٤٤٩
	ثانوية عامة	٣،٢٤				
	جامعى	٣،٥٧				
	دراسات عليا	٣،٥٢				
تولى زمام الجودة مديرون غير مؤهلين.	أقل من ثانوية	٤،١٦	٢،٣١	١،٢٦	١،٨٢	٠،١٢٧
	ثانوية عامة	٣،٣٤				
	جامعى	٣،٧٤				
	دراسات عليا	٣،٣٦				

تابع الجدول رقم (٣١)

المتغيرات	فئات العمر	الوسط الحسابى	بين المجموعات	داخل المجموعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحديد أولويات مشاريع الجودة من وجهة نظر المديرين.	أقل من ثانوية عامة	٣,٥٧	٠,٩٠	٠٩٨	٠,٩١	٠,٤٥٩
	ثانوية عامة	٣,٧٤				
	جامعى	٣,٧٣				
	دراسات عليا	٣,٦٦				
عدم التعامل مع المفاهيم التقليدية.	أقل من ثانوية عامة	٣,٧٠	٠,٢٧	٠,٨٨	٠,٣١	٠,٨٦٧
	ثانوية عامة	٤,٠٠				
	جامعى	٤,١٨				
	دراسات عليا	٣,٥٢				
عدم تخصيص الموارد الكافية.	أقل من ثانوية عامة	٤,٠٠	٠,٤٩	٠,٩٢	٠,٥٣	٠٧٠٩
	ثانوية عامة	٤,٠٠				
	جامعى	٣,٥٦				
	دراسات عليا	٣,٦٩				
الاستعجال لتطبيق برامج الجودة.	أقل من ثانوية عامة	٤,١٤	٠,٧٧	٠,٩٧	٠,٧٨	٠,٥٣٥
	ثانوية عامة	٤,٠٠				
	جامعى	٤,٠٠				
	دراسات عليا	٣,٦٣				
البدء بخطة طموحة.	أقل من ثانوية عامة	٣,٥٠	٠,٣٣	٠,٩٧	٠,٣٤	٠,٨٥٠
	ثانوية عامة	٣,٥١				
	جامعى	٣,٤١				
	دراسات عليا	٣,٤٣				
عدم فهم العاملين لدوافع وأهداف تطبيق إدارة الجودة.	أقل من ثانوية عامة	٣,٦٦	٠,٩٣	١,٠٨	٠,٨٦	٠,٤٨٧
	ثانوية عامة	٣,٤٢				
	جامعى	٣,٦٢				
	دراسات عليا	٣,٢٦				

جدول رقم (٣٢)

تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جوهرية الفروقات فى اتجاهات مجتمع البحث حول مقومات تطبيق إدارة الجودة باختلاف الفئة العمرية

المتغيرات	فئات العمر	الوسط الحسابي	متوسط مربع الانحرافات بين المربعات	متوسط مربع الانحرافات داخل المجموعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الثقافة.	من٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٥٨	٠,٢٩	٠,٥٢	٠,٥٧	٠,٦٣٣
	من٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٤٤				
	من٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٤١				
	من٥٠ إلى فأكثر	٣,٥٤				
التخطيط.	من٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٣٥	٠,٨١	٠،٨٥	٠,٩٦	٠,٤١٢
	من٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,١٣				
	من٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,١٥				
	من٥٠ إلى فأكثر	٣,٤١				
القيادة.	من٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٤٢	٢,٤٦	٠,٧٦	٣,٢٠	٠,٠٢٤
	من٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٣٨				
	من٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٤٢				
	من٥٠ إلى فأكثر	٣,٩٧				
التنظيم.	من٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٦٨	٢,٥٤	٠،٥١	٥,٠٠١	٠,٠٠٢
	من٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٥٧				
	من٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٦٦				
	من٥٠ إلى فاكثر	٤,١٨				
نظم المعلومات.	من٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٨٦	٤،٠٢	٠,٨٤	٤,٧٥	٠,٠٠٣
	من٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٦٤				
	من٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٣٤				
	من٥٠ إلى فأكثر	٣,٩٨				
التدريب.	من٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣,٥٧	١,٠٤	٠،٦٧	١,٥٤	٠,٢٠٣
	من٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣,٣٦				
	من٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣,٤٤				
	من٥٠ إلى فأكثر	٣,٤٧				

جدول رقم (٣٣)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جوهرية الفروق في اتجاهات مجتمع البحث حول مقومات تطبيق إدارة الجودة باختلاف المستوى الإدارى

المتغيرات	فئات العمر	الوسط الحسابي	متوسط مربع الانحرافات بين المربعات	متوسط مربع الانحرافات داخل المجموعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الثقافة.	إدارة عليا	٣,٣٤	٠,٢٣	٠,٥٤	٠,٦١	٠,٦٠
	إدارة وسطى	٣,٥٥				
	إدارة تنفيذية	٣,٤٣				
	عاملون	٣,٤٦				
التخطيط.	إدارة عليا	٣,١٠	٠,٢٦	٠,٨٦	٠,٣٠	٠,٨١
	إدارة وسطى	٣,١٧				
	إدارة تنفيذية	٣,١٠				
	عاملين	٣,٢٥				
القيادة.	إدارة عليا	٣,٤٢	٠,٨٥	٠,٧٥	١,١٤	٠,٣٣
	إدارة وسطى	٣,٧٢				
	إدارة تنفيذية	٣,٤٢				
	عاملون	٣,٤٧				
التنظيم.	إدارة عليا	٣,٦٣	٠,٣٥	٠,٥٢	٠,٦٧	٠,٥٦
	إدارة وسطى	٣,٨٢				
	إدارة تنفيذية	٣,٨٦				
	عاملون	٣,٧٣				
نظم المعلومات.	إدارة عليا	٣,٤٤	١,٩٨	٠,٨٣	٢,٣٧	٠,٠٧
	إدارة وسطى	٣,٣٨				
	إدارة تنفيذية	٣,٩١				
	عاملين	٣,٦٩				
التدريب.	إدارة عليا	٣,٥٨	٠,٦٢	٠,٦٣	٠,٩٨	٠,٣٩
	إدارة وسطى	٣,٦٣				
	إدارة تنفيذية	٣,٣٥				
	عاملون	٣,٤٤				

جدول رقم (٣٤)

يوضح نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جوهرية الفروقات فى اتجاهات مجتمع البحث حول مقومات تطبيق إدارة الجودة باختلاف المستوى العلمي

المتغيرات	فئات العمر	الوسط الحسابي	متوسط مربع الانحرافات بين المربعات	متوسط مربع الانحرافات داخل المجموعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الثقافة.	أقل من ثانوية	٣,١٦	٠,٤٢	٠,٥١	٠,٨٢	٠,٥١
	ثانوية عامة	٣,٦١				
	جامعى	٣,٤٤				
	دراسات عليا	٣,٤٣				
التخطيط.	أقل من ثانوية	٢,٩٠	١,١٢	٠.٨٣	١,٣٣	٠,٢٥
	ثانوية عامة	٣,٤٧				
	جامعى	٣,١٠				
	دراسات عليا	٣,٢١				
القيادة.	أقل من ثانوية	٢,٦١	١,٢٥	٠,٧٧	١,٦١	٠,١٧
	ثانوية عامة	٣,٦١				
	جامعى	٣,٤٨				
	دراسات عليا	٣,٤٩				
التنظيم.	أقل من ثانوية	٣,١٣	٠,٥٤	٠,٥٣	١,٠١	٠,٣٩
	ثانوية عامة	٣,٧٨				
	جامعى	٣,٧١				
	دراسات عليا	٣,٧٢				
نظم المعلومات.	أقل من ثانوية	٣,٣٦	٠,٧٣	٠,٩٠	٠,٨١	٠,٥١
	ثانوية عامة	٣,٨٨				
	جامعى	٣,٥٦				
	دراسات عليا	٣,٥٦				
التدريب.	أقل من ثانوية	٢,٧	٠,٩٩	٠,٦٦	١,٤٩	٠,٢٠
	ثانوية عامة	٣,٥٣				
	جامعى	٣,٥١				
	دراسات عليا	٣,٤٢				

الباحثتان فى سطور

١ - د. فاتن أحمد أبو بكر

*** المؤهل العلمى:**

- الدكتوراه فى إدارة الأعمال من جامعة عين شمس بالقاهرة.

*** الوظيفة الحالية:**

- عضوة هيئة تدريب بالفرع النسائى بمعهد الإدارة العامة بالرياض.

*** الأنشطة العلمية:**

- كتاب نظم الإدارة المفتوحة.
- ورقة عمل تأثير إدارة المعرفة على الهياكل التنظيمية.
- بحث أنظمة المعلومات فى إدارة الجودة.
- معوقات التخطيط الإستراتيجي فى الأجهزة الحكومية.

*** الأنشطة العملية:**

- الاشـــتراك فى إعداد العديد من النـــدوات والحلقات التدريبية التى تتناول القضايا المعاصرة فـــى كل من معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية الســـعودية ومركز إعداد القادة بمصر.
- الاشـــتراك فى إعداد العديد من الاستشـــارات الإداريـــة والتنظيمية بمعهد الإدارة العامة.
- عضوة وميسرة فى فريق الجودة بمعهد الإدارة العامة.
- الاشتراك فى إعداد البحوث والدراسات بإدارة البحوث بوزارة التنمية الإدارية بمصر.
- الاشـــتراك فى إعداد دراســـات التطوير فى مشـــروع تطوير الخدمـــات الحكومية ومشروع الحكومة الإلكترونية التابع لوزارة التنمية الإدارية بمصر.

٢ - موضى بنت محمد الزومان.

*** المؤهل العلمى:**

- الماجستير فى الإدارة العامة من جامعة الملك سعود بالرياض.

*** الوظيفة الحالية:**

- عضوة هيئة تدريب بالفرع النسائى بمعهد الإدارة العامة بالرياض.

*** الأنشطة العملية:**

١ - التدريب فى قطاعى الإدارة العامة والإدارة المكتبية، بمعهد الإدارة العامة.

٢ - منسقة فريق تحسين الجودة بمعهد الإدارة العامة.

٣ - عضوة فى جمعية الإدارة.

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٨هـ

هذا البحث

يأتى فى إطار سعى معهد الإدارة العامة فى إعداد البحوث الإدارية التى تُعنَى بالمشكلات المعاصرة التى تواجه المنظمات على اختلاف مجالات أنشطتها؛ إذ تحاول تلك المنظمات الوصول إلى مستويات عليا من الكفاءة والإنتاجية وتحقيق قدرات تنافسية متفردة تصل من خلالها إلى مستوى إدارة التميز.

يمس البحث موضوعاً حيوياً يهم القائمين على المنظمات الحكومية ومسئولى التطوير فيها، وهم الذين يقع على عاتقهم تطبيق الفلسفات والمفاهيم الإدارية الحديثة. إن البحث يسعى إلى تقديم منهجية تمهد السبيل لإقامة نظام فعال لإدارة الجودة الشاملة فى المنظمات الحكومية وتلقى الضوء على أهم المتطلبات التى يجب توافرها واللازمة لتطبيق منهج الجودة. ومن ثم تكون البداية مخططة وصحيحة ومرتكزة على مقومات النجاح، وذلك بدلاً من عشوائية التخطيط والتعثر فى الفهم والتطبيق وما يقابله من مقاومة للعاملين وظهور الاتجاه السلبى تجاه هذا المدخل.

وقد جاء هذا البحث فى أربعة فصول، تناول الفصل الأول تحديد مشكلة وأهداف وتساؤلات البحث. وتضمن الفصل الثانى الإطار النظرى الذى يعرض لأدبيات البحث. ويبحث الفصل الثالث فى منهجية البحث وعرض وتحليل النتائج، والإجابة عن تساؤلات البحث. أما الفصل الرابع فقد تضمن ملخصاً لأهم ما توصل إليه البحث من نتائج وتوصيات.

ردمك: ٤-١٦٦-١٤-٩٩٦٠-٩٧٨

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٢٨هـ